

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.02.09 «Экономика предприятий и организаций
(энергетика)»

**Обоснование аутсорсинга в сфере транспортных услуг как фактора
эффективного развития предприятия**

Пояснительная записка

Руководитель _____ доцент, канд. экон. наук Т.И. Поликарпова
подпись, дата

Выпускник _____ Р.О.Кибирева
подпись, дата

Нормоконтролер _____ Т.М. Руденко
подпись, дата

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Кибиревой Римме Олеговне

Группа УБ14-02Б

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки 38.03.01.02.09 «Экономика предприятий и организаций (энергетика)»

Тема выпускной квалификационной работы: «Обоснование аутсорсинга в сфере транспортных услуг как фактора эффективного развития предприятия»

Утверждена приказом по университету № 7684 от «28» мая 2018.

Руководитель ВКР: Т. И. Поликарпова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Консультант: Т. И. Поликарпова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- нормативные документы;
- производственно-экономические и финансовые показатели и сведения о работе предприятия;
- бухгалтерская и финансовая отчетность ПАО «Красноярскэнергосбыт»;
- отраслевые показатели.

Перечень разделов ВКР:

- теоретические основы и история возникновения аутсорсинга;
- применение маркетинга на рынке транспортных услуг;
- разработка рекомендаций о передаче вспомогательных производств на аутсорсинг.

Перечень презентационного материала: цель и задачи бакалаврской работы; характеристика транспортного отдела ПАО «Красноярскэнергосбыт» по отделениям; характеристика затрат на транспортные услуги ПАО «Красноярскэнергосбыт»; структура затрат автотранспортной службы в

год; характеристика транспортных компаний г. Красноярска; критерии выбора потенциального аутсорсера; характеристика преимуществ ТК «АвтоЗаказ» перед другими компаниями; сравнительная стоимость 1 км пробега; характеристика положительных и отрицательных сторон аутсорсинга.

Руководитель ВКР

подпись

Т. И. Поликарпова

Задание принял к исполнению

подпись

Р. О. Кибирева

«____» _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Обоснование аутсорсинга в сфере транспортных услуг как фактора эффективного развития предприятия» содержит 90 страниц текстового документа, 7 приложений, 75 использованных источников, 35 листов графического материала.

АУТСОРСИНГ, ОБОСНОВАНИЕ АУТСОРСИНГА, РЫНОК ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ, ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, SWOT – АНАЛИЗ, РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ.

Целью ВКР является обоснование аутсорсинга в сфере транспортных услуг как фактора эффективного развития предприятия.

В дипломном проекте решены задачи рассмотрения теоретических основ и формирования аутсорсинга; разобраны маркетинговые исследования на рынке транспортных услуг; выявлен анализ преимущества использования аутсорсинга; дана оценка аутсорсинга как метода стратегического развития предприятия; обосновали целесообразность применения аутсорсинга с точки зрения повышения эффективности основной деятельности предприятия.

В соответствии с поставленной целью в дипломном проекте были раскрыты теоретические основы исследования и формирования аутсорсинга, рассмотрено применение маркетинга на рынке транспортных услуг, выполнена разработка рекомендаций о передаче вспомогательных производств на аутсорсинг.

В результате выполненного в дипломном проекте исследования раскрыта сущность аутсорсинга, охарактеризованы его формы и виды. Был рассмотрен процесс проведения аутсорсинга на предприятии.

Рассмотрев все положительные и отрицательные стороны передачи транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт» на аутсорсинг, можно сделать вывод о нецелесообразности его использования на данном предприятии.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы и формирование аутсорсинга	6
1.1 Теоретические предпосылки формирования и развития концепции аутсорсинга	6
1.2 Порядок проведения процесса аутсорсинга	24
1.3 Рынок транспортных услуг в России	37
2 Маркетинговые исследования на рынке транспортных услуг	41
2.1 Характеристика объекта исследования - ПАО «Красноярскэнергосбыт» ..	41
2.2 Обзор рынка транспортных услуг в Красноярске	47
2.3 SWOT - анализ деятельности транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт»	57
3 Разработка рекомендаций о передаче вспомогательных производств на аутсорсинг	64
3.1 Выбор варианта аутсорсинга и оценка его эффективности	64
3.2 Обоснование эффективности и целесообразности использования аутсорсинга с точки зрения повышения эффективности основной деятельности предприятия	78
Заключение	83
Список использованных источников	86
Приложение А Ведомость амортизации ОС 2017 г по сбыту	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Б Пробег автомобилей	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение В Заработная плата водителей	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Г Отчет по пробегу автотранспорта ПАО «Красноярскэнергосбыт»	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Д План - факт анализа расходов на транспортные услуги, содержание и эксплуатацию транспортных средств в 2017 году	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Е Нормативный расход топлива для транспортных средств	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Ж Площадь помещения гаража ПАО «Красноярскэнергосбыт»	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Для развития российских предприятий необходимо совершенствовать управление как основными (профильными) бизнес-процессами компании, так и вспомогательными (непрофильными, второстепенными). От качества управления вспомогательными (непрофильными) функциями в значительной степени зависит эффективность деятельности предприятий, организаций, обеспечение их конкурентного преимущества, развитие бизнеса в целом.

В условиях поиска вариантов развития бизнеса возрастает внимание к аутсорсингу, который подчас является не только методом повышения эффективности производства, но и неотъемлемой частью антикризисного управления. Аутсорсинг становится важной составляющей процесса реструктуризации бизнеса (компании), а также эффективным средством адаптации крупных организаций со сложными многоуровневыми технологическими процессами к постоянным изменениям внешней среды. Развитая рыночная инфраструктура может обеспечивать поддержку деятельности предприятия на основе стратегии аутсорсинга и создавать условия для эффективной работы.

Активное использование аутсорсинга началось в конце двадцатого века, когда в управлении стал активно применяться принцип деления функций на основные и второстепенные и передачи последних внешним по отношению к предприятию специалистам в той или иной области на длительный период.

В последнее десятилетие, в условиях интеграции российской экономики в европейское сообщество, заметно усложнился процесс принятия управленческих решений российскими компаниями; возникла необходимость в постоянной оценке используемых технологий в бизнес-процессах и поиске пути улучшения показателей эффективности.

Сегодня большинство российских предприятий не готово к ведению жесткой конкурентной борьбы и зачастую уступает зарубежным фирмам по уровню конкурентоспособности. Большую часть мероприятий, направленных

на повышение конкурентоспособности, можно отнести к одной из двух категорий: внутренние решения, подразумевающие наличие некоего проекта повышения эффективности, и различные внешние средства, предусматривающие заключение договоров с другими организациями, в частности, аутсорсинг.

Анализ теории и опыта работы передовых российских предприятий показывает, что повышение эффективности их основной деятельности обеспечивается за счет перестройки структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, способности адаптироваться к изменениям рынка путем выделения непрофильных производств и организации аутсорсинга. Следовательно, важным направлением адаптации промышленных предприятий к изменяющейся рыночной среде в настоящее время при повышенном коммерческом риске и в условиях неопределенности, является применение аутсорсинга.

Целью работы является обоснование аутсорсинга в сфере транспортных услуг как фактора эффективного развития предприятия.

В соответствии с поставленной целью в работе были решены следующие задачи:

- исследование теоретических основ аутсорсинга;
- анализ транспортных услуг на рынке Красноярска;
- расчет затрат по переводу транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт» на аутсорсинг;
- сравнительный анализ затрат аутсорсера и транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт»;
- обоснование целесообразности применения аутсорсинга в ПАО «Красноярскэнергосбыт».

Объектом исследования выступает одно из ведущих энергетических предприятий Красноярского края, которое осуществляет экономическую и техническую политику в работе с потребителями, по обеспечению реализации энергоресурсов - ПАО «Красноярскэнергосбыт».

Предмет исследования - разработка мероприятий повышения эффективности работы вспомогательных производств на аутсорсинге.

Методы исследования: описательный, сравнительный, теоретический, статистический, анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Дипломная работа состоит из введения, заключения и трёх глав.

В первой главе рассмотрены теоретические основы и формирование аутсорсинга, рынок транспортных услуг в России, а также проведение процесса аутсорсинга.

Во второй главе рассматривалась краткая характеристика предприятия, исследован рынок транспортных услуг города Красноярск: проведены обзор рынка транспортных услуг, дана сравнительная оценка конкурентоспособности транспортных компаний, проведен SWOT-анализ для выявления преимуществ и недостатков ПАО «Красноярскэнергосбыт» при передачи автотранспортной службы на аутсорсинг.

В третьей главе сделано обоснование эффективности и целесообразности использования аутсорсинга с точки зрения повышения эффективности основной деятельности предприятия и оценен экономический эффект проведения аутсорсинга на предприятии.

1 Теоретические основы и формирование аутсорсинга

1.1 Теоретические предпосылки формирования и развития концепции аутсорсинга

Управление компанией - одно из наиболее ответственных и сложных направлений современного бизнеса. Перед современной наукой управления предприятием стоит сложная цель - превратить искусство управления компанией в процесс подготовки к конкурентной борьбе на рынке и реализации задуманных стратегий и решений на практике. Для этого необходимо разработать простые и понятные методы управления компанией. К этим методам относится хорошо известная в развитых странах теория и практика аутсорсинга или делегирования полномочий. Экономической сущностью аутсорсинга является система отношений, возникающая при передаче компанией-заказчиком некоторых видов своей деятельности специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров. [24]

Возрастающая потребность в делегировании полномочий объясняется необходимостью скорейшего доступа к новым технологиям, возможностями привлечения квалифицированных специалистов, оперативностью реагирования на изменения среды ведения бизнеса. Как отмечает канадский экономист С. Харрисон [25], «речь идет не о сохранении производства определенных товаров, которые могут быть просто скопированы конкурентом. В основе специализации основных направлений деятельности компании должны находиться знания. Именно в этом залог успеха на рынке». Научной базой этого направления служит положение классической экономической школы. Все компании, действующие на рынке, в той или иной мере работают по принципам, сформулированным в свое время А. Смитом в классической работе «Исследования о природе и причинах богатства народов», впервые опубликованной в 1776 г. [53]

Рассмотрим, в частности, принципы организации труда в промышленности, где производственный процесс Смит предлагал разбить на

элементарные, простые задания, чтобы каждое из них мог выполнять отдельный рабочий, что приводит к повышению национального богатства [75]. Для этого от него не требовалось высокой квалификации. Эта идея впоследствии была реализована в массовом производстве типовой продукции.

Сегодня принципы, сформулированные А. Смитом, все еще сохраняют актуальность: процессы принятия и выполнения решений стали формироваться в комплексы мероприятий руководства компаний. Вместе с тем обострение конкуренции на рынке вынуждает компании искать новые формы совершенствования управления с целью уменьшения издержек производства и управления, сокращения избыточных внутрифирменных работ, роста производительности труда работников путем улучшения их профессиональной подготовки и повышения ответственности.

Рационализация современного производства неразрывно связана с именем и деятельностью Ф. Тейлора, создавшего новую систему организации труда [25]. Тейлор разложил на простейшие действия каждую трудовую операцию на производстве, засекал время их исполнения лучшими работниками и затем сформулировал наиболее экономичный способ выполнения каждого действия и всей операции.

Теоретической основой разработок Ф. Тейлора послужили труды немецкого социолога М. Вебера, который выдвинул положение, согласно которому порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации. Мечта Тейлора о «потогонной системе труда» была сведена на нет лейбористским и профсоюзным движениями [25]. Идеи Тейлора легли в основу современного западного менеджмента в целом, но наиболее последовательное применение они нашли в промышленном производстве, особенно на сборочном конвейере.

Система Тейлора была внедрена в США на заводах Форда и получила название «фордизм». Как форма организации фабричного труда, она характеризуется высоким уровнем специализации, разделением процесса труда на множество мелких относительно простых операций (чтобы проще было

контролировать и руководить), жесткой субординацией, абсолютным подчинением нижестоящих производственных инстанций вышестоящим, системой поощрительно-карательных мер с целью оптимизации процесса труда (превысил норму - прибавка к жалованью, не выполнил или дал брак - вычет и увольнение).

Впервые идеи Тейлора и Форда были пересмотрены в Японии. Основой японской системы управления стала вера в людей и в их качества. Это дало возможность применить принципы централизации внутри компаний, а затем и на межфирменном уровне.

Межфирменное кооперирование могло появиться и приобрести масштабы крупного экономического явления лишь на определенном этапе развития производительных сил, когда происходит, с одной стороны, дифференциация производства, т. е. разделение труда и дробление производственных процессов на отдельные, все более специализированные производства, а с другой - их объединение в один хозяйственный организм.

Чтобы выжить в условиях современной конкуренции, компания должна постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать изменения во внешней среде, изменяться, и прежде всего в направлении, в котором наилучшим образом может реализовать свои возможности, фокусировать внимание на тех бизнес-процессах, которые выполняет квалифицированно. Изменение в формах и методах управления компанией преследует цель фундаментального переосмысления и радикальной трансформации бизнес-процессов для повышения уровня конкурентоспособности.

Несмотря на то, что еще в начале XX в. некоторые западные компании начали передавать ведение бухгалтерского учета бухгалтерам, имеющим частную практику, или внешним специализированным компаниям, концепция аутсорсинга как принципиально новой стратегии управления была создана лишь в 1963 г. компанией «Electronic Data System» («EDS»), специализирующейся и поныне на аутсорсинге информационных технологий, или IT-аутсорсинге. Первоначально фирма централизованно подводила

балансы для нескольких банков, арендуя ночное время на мэйнфреймах (больших ЭВМ). Но когда EDS принесла GeneralMotors годовую экономию в 44% (больше 4 млрд. долларов), взяв на себя сопровождение всех информационных потоков этой огромной корпорации, стало ясно, что EDS стоит у истоков нового многообещающего бизнеса [23].

В 70-х годах развитие аутсорсинга связывают с автомобильным бизнесом. Объяснить это можно достаточно просто:

- технологически сложный процесс производства автомобиля;
- высокая стоимость перестройки производственных линий;
- возрастающая конкуренция на международном автомобильном рынке;
- процессы глобализация экономики;
- возрастание требований к качеству продукта.

Первыми компаниями, начавшими использовать новый в то время метод, были автомобильные производители, которые размещали заказы на поставку комплектующих сторонним компаниям, специалистам в том или ином деле. Ford Motor и Chrysler прибегли к практике аутсорсинга, что позволило им существенно сократить складские запасы и сэкономить средства их обслуживания. General Motors следовала традиционной тогда практике хранения полного набора комплектующих на собственных складах. Результирующие прибыли этих двух групп автомобилестроителей сделали очевидным вывод

о состоятельности применения аутсорсинга в качестве инструмента повышения доходности деятельности компаний [58].

Аутсорсинг широко применялся в среде юридических фирм, функционирующих в странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Необъятность предмета, популярность судебного способа разрешения деловых споров, необходимость высокой квалификации и специализации, желательность привлечения специалистов, ранее выигравших похожее дело, создавали почву для появления независимых юридических

компаний. Расширяя спектр услуг, они стали консалтинговыми, а затем и аутсорсинговыми.

Распространение аутсорсинга объясняется и с точки зрения классической теории микроэкономики. Разделение труда является важным принципом эффективно организованной экономической системы. Использование изученных средств производства, владение вопросами поставки и обработки сырья, специальные навыки и опыт персонала и т.д. позволяют предприятиям благодаря концентрации только на определенных, отработанных бизнес-процессах достигать конкурентного преимущества, покупая часть бизнес-процессов у аутсорсинговых фирм. С другой стороны, масштабы развития аутсорсинга можно объяснить стремлением к минимизации расходования финансового капитала на вспомогательные потребности. Естественным образом эволюционирующая технология аутсорсинга сегодня позволяет зарабатывать не путем создания производственных единиц (с соответствующими этому процессу дополнительными затратами), а путем объединения в систему уже действующих предприятий.

Рассмотренные выше теоретические предпосылки формирования нового вида предпринимательской деятельности - аутсорсинга были обусловлены интенсивным развитием информационных технологий в начале 90-х годов XX в. Именно с этого момента стали появляться научные публикации, в которых с помощью построения моделей пытались найти оптимальную стратегию внедрения аутсорсинга, а также публикации, посвященные аспектам использования аутсорсинга на практике. Произошел качественный скачок в межфирменном сотрудничестве и кооперировании. Выяснилось, что передача определенных функций внешним исполнителям объективно необходима любой компании, желающей быть конкурентоспособной.

Следует отметить, что применение понятия «аутсорсинг» еще прочно не устоялось. Американские экономисты Р. Чампэн и К. Эндрейд подчеркивают, что «этот термин используется как зонтик для обозначения различных направлений деловой активности». Канадский экономист

Г. Кассиди считает главной отличительной особенностью аутсорсинга передачу контракта на сторону, вводя термин «contractingout» [73].

Аутсорсинг является современной моделью предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ - в использовании ресурсов (материальных и нематериальных) других компаний для достижения успеха на рынке. Однако в литературе по менеджменту существует множество определений аутсорсинга:

- отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации;
- кооперация;
- подрядные работы (например, в строительстве);
- использование временного работника без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агентства;
- перенос компаниями, работающими в сфере информационных технологий, части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов;
- использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций.

Одно из самых распространенных определений аутсорсинга звучит так: «перевод внутреннего подразделения (или подразделений) предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [14]. Следовательно, важная черта аутсорсинга состоит в вынесении вспомогательных или даже некоторых основных бизнес-процессов за границы компании.

В конце XX - начале XXI вв. в условиях ведения бизнеса появились принципиально новые элементы, которые привели к развитию модели делегирования полномочий - аутсорсингу.

В условиях глобализации произошел качественный переход от эпизодических примеров делегирования отдельных бизнес-процессов к массовому применению этого метода в масштабах компаний. Стержнем и основной причиной бурного развития делегирования полномочий стала конкуренция; двигатели этого процесса - транснациональные корпорации, хотя сейчас аутсорсинг применяют крупные, средние и малые компании.

По мере развития процессов глобализации произошло углубление практики аутсорсинга в интернациональном масштабе, и это стало главной движущей силой развития мировой торговли товарами. Ускорение развития международной производственной специализации и практики аутсорсинга в производстве и сфере услуг оказало за последние десятилетия значительное влияние на внешнеэкономические связи в целом.

Аутсорсинг - это современная форма деловых отношений, связанная с развитием совместного предпринимательства и кооперации и базирующаяся на долгосрочных, стратегических решениях. Он имеет ряд отличительных черт и особенностей. Основные из них - это стратегический характер принятия решений; длительный срок кооперации между партнерами; высокий уровень доверия между партнерами и надежности подписанных соглашений; наличие возможностей для выбора партнеров.

Исходя из опыта практической работы и обобщения различных точек зрения, аутсорсинг следует определять с позиции потребителя услуги и с позиции производителя услуг (аутсорсера). С точки зрения потребителя услуг, аутсорсинг рассматривается как передача бизнес-процессов и бизнес-функций во внешнее управление с целью экономии издержек, повышения качества и других стратегических целей, позволяющих увеличить стоимость компании.

С позиции поставщика аутсорсинговые услуги определяются как генерирование и аккумуляция прогрессивного опыта в отношении производства, выполнение определенных функций, операций и ресурсов для последующей их продажи.

Соотношение между объемами собственного производства ресурсов (работ, услуг) и объемами получаемых извне ресурсов является показателем уровня развития кооперационных связей данного предприятия. Получается, что относительно новый термин «аутсорсинг» связан с давно известными понятиями «кооперация», «специализация», «разделение труда».

Кооперация – это отношение между различными организациями, базирующееся на долговременной общности интересов, которые могут включать предоставление лицензий, создание организаций или производственных линий, развитие новых видов технологий и предоставление информации, относящейся к этим видам технологий, производство, маркетинг, совместные проекты.

Наиболее родственными аутсорсингу формами кооперации являются подряд или субподряд, но они, как правило, подразумевают подконтрольное заказчику выполнение подрядчиком какого-либо конкретного объема или вида работ, тогда как при аутсорсинге в ведение исполнителя передаются те или иные элементы «жизненного цикла» организации-заказчика.

Главной отличительной особенностью аутсорсинга, по мнению канадского экономиста Г. Кассиди, является передача контракта на сторону (субконтрактация) [70].

Субконтрактация является формой организации промышленного производства, рассчитанной на использование широкой сети поставщиков. Подразумевается наличие головного предприятия – «контрактора» и множества малых и средних предприятий – «субконтракторов».

При любой форме подрядных отношений заказчик формулирует свои требования к процессу и результатам оказания договорных услуг и подробнейшим образом регламентирует деятельность подрядчика в целях обеспечения надлежащего качества выполнения работ.

При аутсорсинге заказчик лишь ставит перед поставщиком услуг конечные цели и определяет круг задач, относящихся к его деятельности, а методы, средства и пути достижения этих целей полностью зависят от выбора

исполнителя, на которого возлагается и вся ответственность за достижение требуемых результатов.

По отношению к субконтракции (субподряду) аутсорсинг представляет собой более широкое понятие, охватывающее не только производственную и научно-производственную сферы, но и оптимизацию всех сфер деятельности компании на основе сравнения возможностей и выгод использования ресурсов внешних организаций или собственных внутренних ресурсов. Аутсорсинг рассматривает не только вопросы заключения контрактов на выполнение отдельных видов работ, он позволяет полностью пересмотреть подходы к построению бизнес - системы и управлению этой системой для повышения ее эффективности и достижения конкурентных преимуществ. Построение взаимовыгодных отношений в рамках аутсорсинга лежит в области долгосрочного стратегического планирования и опирается на современные методы и инструменты качественного и количественного анализа рынка.

Основное отличие аутсорсинга от субподряда состоит в том, что первый является частью стратегии управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия. Аутсорсинг предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании

Таким образом, можно назвать основные причины, по которым компания обращается к внешнему аутсорсеру и, которые зависят от конкретной ситуации: сокращение расходов, улучшение качества работ, услуг, концентрация производства, увеличение гибкости, реструктуризация компании и перемены, связанные с этим. Кроме того, достаточно часто провозглашаются и другие задачи, в частности:

- повышение внимания компании к ее основной деятельности;
- получение доступа к услугам мирового класса;
- ускорение получения положительных результатов от проведения реинжиниринга;
- переложение части риска на другую компанию;

- высвобождение ресурсов для других целей;
- высвобождение фонда основного капитала;
- обеспечение поступления наличных средств;
- получение доступа к ресурсам, которых нет внутри самой компании;
- взятие под контроль текущей ситуации и т.д.

Расширению аутсорсинга мешает монополизм. Наличие выбора и множества возможностей позволяет корпорациям находить оптимальные решения для развития аутсорсинга.

В российской экономике доминируют предприятия (заводы) в которых стратегией является производство. На Западе основными участниками бизнес-процессов являются компании, в которых большая доля сотрудников занимается маркетингом, рекламой, сбытом. Предприятия являются несамостоятельными частями этих компаний. Одной из форм аутсорсинга может стать превращение предприятий в компании [74].

Существует несколько причин, по которым компания может развивать аутсорсинг деловых операций:

- стремление повысить эффективность (снизить стоимость бизнес-процессов или издержек производства);
- высвободить ресурсы, связанные с не основной деятельностью;
- получить выгоду от связей с поставщиками;
- быстрее развивать ключевой бизнес.

Эти причины не исключают, а дополняют друг друга.

В последние годы на Западе отмечается всплеск интереса к аутсорсингу, вызванный прежде всего бурным развитием технологий. Цель аутсорсинга - повышение эффективности выполнения определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов и обеспечения персоналом.

И. Лароз выделяет три вида аутсорсинга [71]. Первый связан с выполнением одноразовых и краткосрочных рабочих заданий. Типичным примером такого поведения является отсылка верстки в репроцентр, который

продуцирует бумажный тираж в нужном числе экземпляров, брошюрует и упаковывает выпуск. Другой типичный пример аутсорсинга дают юридические конторы: прежде чем выносят дело на суд, они нанимают существующие сыскные агентства для того, чтобы они предоставили нужные данные.

Второй, по ее мнению, является временная, сезонная, консультативная и контрактная поддержка. Специалисты - аутсорсеры прибывают на место, когда нет возможности выслать предмет деятельности к ним в офис, например, из-за физической невозможности (оборудование установлено стационарно, например), конфиденциальности предмета, и т. п. Агентства по оказанию экстренных услуг - самый подходящий пример посреднического аутсорсинга.

Третий вид аутсорсинга возникает тогда, когда чья-то профессиональная позиция становится избыточной (или резервной). Такие исходы обычны при слияниях или поглощениях капиталов. Многие компании предпочитают делать из своих прежних сотрудников аутсорсеров [71].

Разделяют следующие виды аутсорсинга [2]:

– по виду деятельности и объекту выполняемых услуг:

а) операционный (производственный) аутсорсинг - передача отдельных операций, связанных с производством, разработкой, хранением (частичный аутсорсинг) или всего цикла производства (полный аутсорсинг) внешней компании (аутсорсеру).

б) функциональный (аутсорсинг бизнес-процессов) - передача внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса, но которые не являются основными (реклама, хранение и обработка информации, управление персоналом, бухгалтерский учет и т.д.).

в) ресурсный аутсорсинг - специфическое направление, предусматривающее отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу получения их со стороны: аренда зданий, сооружений, производственных мощностей и производственных комплексов.

– по количеству партнеров:

а) простой;

У компании-заказчика имеются договорные отношения с одним поставщиком услуг

б) совместный;

Имеется несколько аутсорсеров, выполняющих различные по характеру функции. Крупные компании применяют локальный (в конкретном центре - месте) и региональный (аутсорсинг деятельности в регионе) аутсорсинг.

– по отношению к структуре компании-заказчика:

а) внутренний - создание внутри основной структуры дочерних подразделений с их последующим выделением;

б) внешний - передача функций и операций внешней организации.

– стратегический аутсорсинг предполагает расширение спектра услуг компании на базе внедрения новых технологий. Очень часто его связывают с аутсорсингом IT-технологий.

– промежуточный аутсорсинг используется в случае, когда компания, как правило, имеющая своих высококвалифицированных специалистов, передает управление своими подразделениями третьей стороне.

– выделение трансформационного аутсорсинга обусловлено развитием инновационных процессов в компании и предназначается для расширения масштаба предлагаемых услуг. Компания приглашает поставщика услуг, который полностью осуществляет работу подразделения, разрабатывая и создавая новый конечный продукт и передавая его впоследствии клиенту.

– аутсорсинг совместного предприятия - предполагает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента затем будут переданы в совместное предприятие, а не поставщику услуг. Цель такой схемы - повышение качества работы переданного подразделения, разработка товаров и услуг, которые будут продаваться третьей стороне. После чего заказчик и поставщик услуг разделят прибыль, заработанную новой совместной компанией. Поставщик услуг и заказчик смогут полностью использовать свои возможности по созданию

нового продукта, клиент разделит с аутсорсером затраты на его разработку. Совместное предприятие получает существенные преимущества, пользуясь специализированными знаниями клиента о своем рынке.

– производственный аутсорсинг - компания-производитель решает передать отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта внешнему производителю. Возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшего взаимодействия с ними в рамках аутсорсинга.

– доля в акционерном капитале партнера при аутсорсинге. При данной схеме возникающие в результате соглашения связи усиливаются тем фактом, что клиент или поставщик услуг получает долю в акционерном капитале своего партнера. Это можно расценивать как демонстрацию намерений поставщика действовать в интересах своего клиента. С другой стороны, если клиент получает долю в акционерном капитале поставщика, это часто служит дополнительным средством обеспечения безопасности совместного бизнеса.

К преимуществам аутсорсинга относят:

– концентрация внутренних ресурсов на реализации стратегических вопросов бизнеса;

– возможность сосредоточиться на основном бизнесе предприятия путем поручения внешнему исполнителю второстепенных функций;

– снижение издержек за счет снижения накладных расходов, затрат на содержание рабочих мест и т. д.;

– возможность использования за счет более узкой специализации аутсорсера технологий более высокого уровня и, соответственно, более высокого качества. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, предприятия, которые предоставляют услуги аутсорсинга, постоянно совершенствуют свои услуги и ищут возможности применить лучшие технологии и решения. Это в свою очередь помогает организации-клиенту быстрее достигать продуктивного, эффективного и более экономного бизнес-процесса;

– повышение адаптируемости к изменяющимся рыночным условиям и потребностям бизнеса. Организация может более эффективно и быстро реагировать на изменяющиеся запросы потребителей. Аутсорсинг позволяет компании быть более гибкими и отвечать на запросы потребителей на высоком уровне;

- оптимизация трудовых и финансовых ресурсов;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- повышение эффективности в области управления кадровым потенциалом, производственными процессами, технологиями и др.;
- глобальное инвестирование основных фондов.

В настоящее время основными направлениями применения аутсорсинговых услуг в российской экономике являются:

- специализированное производство материалов, компонентов и узлов;
- использование различных видов услуг логистики;
- обслуживание промышленного оборудования;
- услуги в области информационных технологий;
- услуги в области экономики и финансов.

По мнению Роберта Монзка из Мичиганского университета, существуют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга. Тенденции, влияющие на стратегию ведения аутсорсинга представлены в таблице 1 [70].

Таблица 1 - Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга

Тенденция	Стратегия введения аутсорсинга
Глобализация	Интеграция стратегии обеспечения/обслуживания клиента Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. Модификация структуры/каналов снабженческой базы

Продолжение таблицы 1

Информационная технология	Глобальная стратегическая цепь Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
Учет требований внешнего клиента	Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
Технология процесса производства	Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии
Возрастание сложности работы	Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
Юридические вопросы, защита окружающей среды	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
Пересмотр, модификация	Пересмотр внешних процессов Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Определяя сферу своих интересов в развитии бизнеса на основе методологии аутсорсинга, компания оценивает долгосрочный эффект от сотрудничества со своими партнерами и приобретает широкие возможности совершенствования именно тех сторон своей деятельности, которые в настоящий момент играют определяющую роль в достижении конкурентных преимуществ. Собственно, именно необходимость сосредоточить ресурсы на развитии сильных сторон своей организации, помимо изменения структуры и сокращения издержек, объясняет постоянное стремление современного международного бизнеса к поиску и использованию новых методов управления. Стратегическое значение аутсорсинга для развития компании в условиях постоянной борьбы с не менее изобретательными и сильными конкурентами бесспорно.

Не менее важную роль играет и иная форма сотрудничества в рамках международной кооперации, по отношению к самой компании противоположная аутсорсингу: инсорсинг (insourcing) - использование

компанией собственных ключевых компетенций и ресурсов для расширения сферы своей деятельности, включение в структуру бизнес-процессов компании функций, ранее выполняемых другими организациями.

Каждая компания самостоятельно принимает решение о необходимости и возможности использования той или иной формы аутсорсинга или инсорсинга в отношении отдельных бизнес-процессов и функций. При этом может быть использована матрица оценки стратегической важности, уровня развития, качества собственных компетенций компании и уровня развития внутренних ресурсов, необходимых для выполнения тех или иных функций (риунок 1) [72].

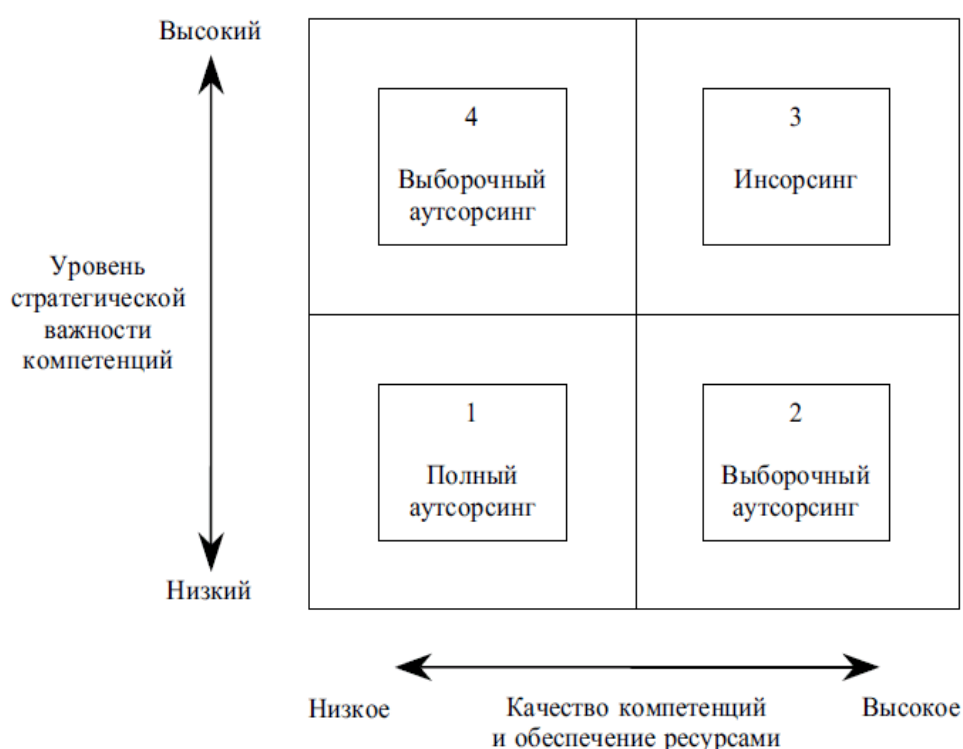


Рисунок 1- Матрица оценки уровня развития и качества компетенций при принятии решения производить или покупать

Принимается во внимание также качество услуг, оказываемых аутсорсером. Для успешной реализации аутсорсинг-проектов уже с первых шагов весьма существенное значение имеет выбор поставщика услуг на альтернативной основе, когда есть возможность сравнивать и оценивать перспективы развития собственной организации в рамках стратегического партнерства.

Успех аутсорсинг - проектов в значительной степени зависит не только оттого, насколько изначально продуманным и обоснованным было решение производить или покупать в пользу применения аутсорсинга, но и от текущего контроля за выполнением контракта.

Реализация контракта возлагается на специально создаваемую группу, состоящую из менеджеров организации-аутсорсера и организации - клиента, что соответствует интересам обеих сторон.

Основной эффект аутсорсинга должен создаваться за счет того, что специализированная организация обеспечивает более эффективное и качественное исполнение передаваемых ей процессов или функций. Неоспоримым преимуществом аутсорсинга является отсутствие объемных долгосрочных инвестиций.

Согласно материалам Everest Research Institute, максимальная динамика роста аутсорсинговых компаний в мире наблюдается в области IT-технологий. Его объемы оцениваются на уровне 500 млрд. долл. США. Второе место занимают объемы финансового вида аутсорсинга, оцениваемые в 1324 млн. долл. США. Мировые объемы этих видов аутсорсинга составляют около 50% всего аутсорсингового рынка. Формы аутсорсинга и их характеристики представлены в таблице 2 [76].

Таблица 2 - Формы аутсорсинга и их характеристики

Критерии	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
Рыночная координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внешний аутсорсинг	Высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения; рыночные факторы ценообразования; аутсорсер - партнер по бизнесу

Продолжение таблицы 2

Иерархическая координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внутренний аутсорсинг	Высокий уровень контроля за деятельностью партнера-аутсорсера и качеством выполняемых работ; возможность непосредственного влияния на цену услуг
Создание совместного предприятия	Внутренний аутсорсинг	Сохранение финансового контроля; сохранение присутствия а рынке; возможности диверсификации
В выполнение работ вовлечены внутренние ресурсы организации-клиента	Частичный аутсорсинг	Аутсорсер несет ответственность только за: - выполнение отдельных видов или части работ; - снижение рисков; - возможность сохранения и развития ноу-хау; - обучение в рамках проекта; - возможность подбора индивидуальных решений
Выполнение работы полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера	Полный аутсорсинг	Аутсорсер полностью отвечает за: - выполнение работы; - возможность применения стандартных решений: снижение стоимости услуг; сокращение уровней управления
Вынесение за пределы организации взаимосвязанных функций (бизнес-процессов)	Аутсорсинг бизнес-процессов	Децентрализация управления; декапитализация; реструктуризация бизнеса

Обобщая данные о формах сотрудничества партнеров в рамках аутсорсинг-проекта, можно сделать вывод, что каждая форма аутсорсинга имеет свои преимущества, в конечном итоге приводящие к повышению эффективности и конкурентоспособности организации.

Аутсорсинг позволяет быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, в том числе ресурсы партнеров. Использование аутсорсинга позволяет компаниям малого и среднего бизнеса получать услугу гарантированно высокого качества по доступной цене. Компании, которые только выходят на рынок, приобретают возможность

значительно ускорить свой выход за счет того, что осуществление той или иной функции может начаться с любого момента, указанного в договоре. Однако основная причина применения аутсорсинга – настоятельная потребность компании в получении конкурентных преимуществ через снижение издержек, либо получение доступа к передовым технологиям, либо упрощения структуры управления.

1.2 Порядок проведения процесса аутсорсинга

Аутсорсинг, или делегирование функций, как было показано, влечет за собой существенные последствия для бизнеса. Процесс аутсорсинга как комплексное стратегическое решение, требующее тщательной подготовки и проработки, может быть разделен на несколько основных этапов: подготовка и разработка аутсорсинг-проекта, заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге и выполнение контракта, т.е. конкретная деятельность партнеров по реализации аутсорсинг-проекта. Заключительным этапом процесса аутсорсинга является обязательный элемент современного менеджмента: оценка эффективности функционирования бизнес-системы и качества управления.

Аутсорсинг-проект - целенаправленное изменение конфигурации бизнес-системы на основе методологии аутсорсинга - разрабатывается для конкретной организации с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. На этапе разработки аутсорсинг-проекта должны быть выявлены все возможные плюсы и минусы использования аутсорсинга, оценены потенциальные результаты использования аутсорсинга для отдельных или взаимосвязанных функций (бизнес-процессов), ранее выполнявшихся организацией самостоятельно, определены возможные формы и условия сотрудничества с партнерами - аутсорсерами, а также формы координации и контроля.

Контракт, или соглашение, об аутсорсинге определяет содержание передаваемых функций или видов деятельности и регламентирует отношения сторон - организации-заказчика и исполнителя (аутсорсера).

Анализ результатов реализации аутсорсинг-проекта позволяет сделать выводы об эффективности принятого решения, а также выявить проблемы в развитии бизнес - системы и возможные пути их решения. Ошибки в управлении аутсорсинг-проектом могут и должны быть исправлены. Иногда эти ошибки вытекают непосредственно из ненадлежащего исполнения контракта об аутсорсинге, но они могут быть также и следствием неправильного планирования на начальных стадиях подготовки проекта.

Аутсорсинг-проект, в свою очередь, также может быть представлен несколькими этапами, которые продемонстрированы на рисунке 2 [3].

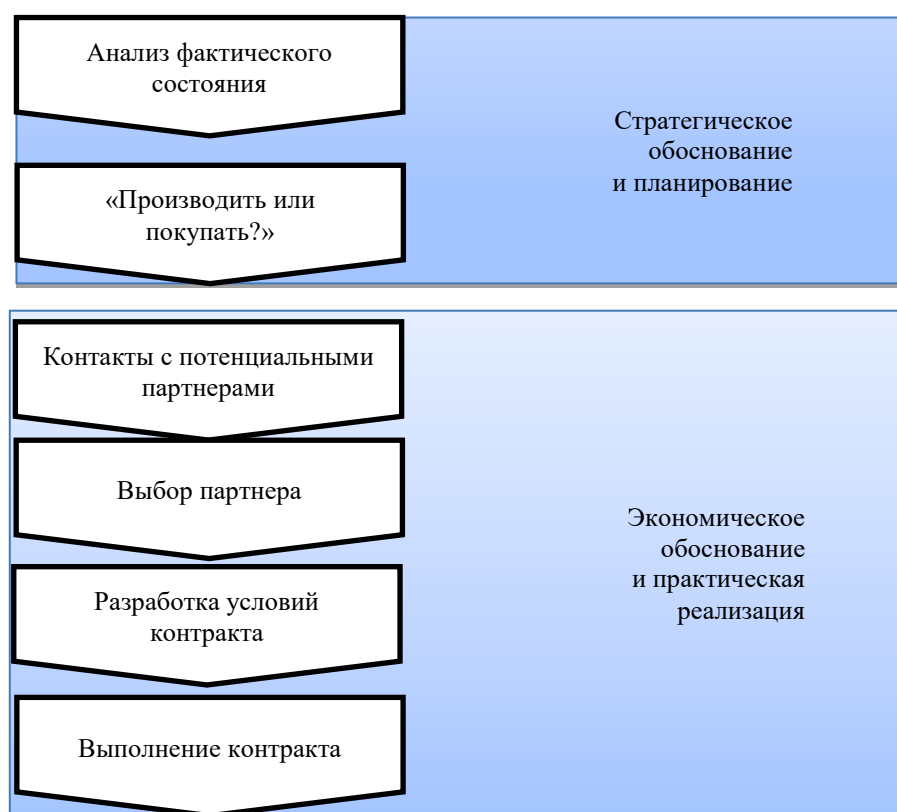


Рисунок 2-Основные этапы аутсорсинг-проекта

Для каждой организации отдельные этапы аутсорсинг-проекта могут иметь различную продолжительность, в зависимости от развития рынка

и отрасли, актуальности проблемы делегирования функций, стратегических и оперативных целей организации и возможности их достижения при использовании аутсорсинга. Содержание каждого из этапов аутсорсинг-проекта представлено в таблице 3 [27]. Решения, принимаемые в рамках двух первых этапов аутсорсинг-проекта, носят стратегический характер и находятся в компетенции высшего менеджмента компании.

Экономическое обоснование и практическая реализация аутсорсинг-проекта включают активные контакты с потенциальными партнерами, интенсивный информационный обмен, выявление и решение проблем текущего взаимодействия, планирование и обоснование конкретных шагов по организации взаимоотношений с партнером, выбор методов контроля. Содержание основных этапов аутсорсинг - проекта показано в таблице 3 [27].

Таблица 3- Содержание основных этапов аутсорсинг-проекта

Основные этапы	Содержание этапа
Анализ фактического состояния	<ul style="list-style-type: none"> – анализ целей; – анализ конкуренции; – анализ текущего состояния организации; – выбор стратегических приоритетов; – выявление проблем и путей их решения при использовании аутсорсинга.
«Производить или покупать?»	<ul style="list-style-type: none"> – структуризация основных и вспомогательных функций и бизнес-процессов; – выявление ключевых компетенций; – анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и рисков аутсорсинга; – качественное и количественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов ; – принятие стратегического решения об использовании аутсорсинга как альтернативы развитию внутренних ресурсов компании; – выбор формы организации отношений с аутсорсером (внешний, внутренний) с учетом стратегических интересов и возможностей компании.

Продолжение таблицы 3

Поиск потенциальных аутсорсеров	<ul style="list-style-type: none"> – анализ рынка услуг аутсорсинга; – запрос предложений потенциальных поставщиков услуг (request for proposals, RFP).
Выбор партнера-аутсорсера	<ul style="list-style-type: none"> – выбор критериев оценки; – оценка предложений аутсорсеров; – запрос информации (request for information, RFI) у потенциальных поставщиков услуг; – выбор партнера-аутсорсера.
Разработка условий контракта (соглашения об аутсорсинге)	<ul style="list-style-type: none"> – создание рабочей группы; – детальная разработка формы и условий совместной деятельности; – разработка и согласование текста контракта (соглашения об аутсорсинге).
Выполнение контракта	<ul style="list-style-type: none"> – конкретное взаимодействие с партнером- аутсорсером в рамках контракта; – интеграция в рамках контракта; – координация и контроль совместной деятельности.

Решения, принимаемые в рамках двух первых этапов аутсорсинг-проекта, носят стратегический характер и находятся в компетенции высшего руководства компании. Экономическое обоснование и практическая реализация аутсорсинг-проекта включают активные контакты с потенциальными партнерами, интенсивный информационный обмен, выявление и решение возникших проблем.

Рассмотрим две наиболее часто рассматриваемые ситуации, когда решается вопрос о применимости аутсорсинга. Первая ситуация, это когда у организации есть компетентность и возможность выполнять процесс, но она решила передать этот процесс на выполнение сторонней организации (по коммерческим или иным соображениям). В таком случае критерии управления процессом должны быть заранее идентифицированы и отнесены к требованиям к поставщику процесса аутсорсинга, при необходимости.

Вторая ситуация - когда организация не обладает компетентностью, чтобы выполнить процесс самостоятельно, и вынуждена прибегнуть к аутсорсингу. В этом случае организация должна удостовериться, что предлагаемое поставщиком управление процессом аутсорсинга адекватно. В некоторых случаях может возникнуть необходимость вовлечения внешних специалистов для оценки адекватности предлагаемого управления. Может быть полезно, и даже необходимо, определение некоторых или всех предлагаемых методов для управления процессами в аутсорсинговом контракте между организацией и поставщиком по аутсорсингу. Проявляя осторожность при работе с поставщиком, не следует, однако, препятствовать поставщику внедрять инновации в процессы аутсорсинга.

Таким образом, базовой задачей организации, намеревающейся использовать процессы аутсорсинга в своей производственной деятельности, является определение степени управления данным процессом.

Рассмотрим управление процессами аутсорсинга в системе менеджмента качества. Управление процессами аутсорсинга в СМК (система менеджмента качества) является новым направлением для изучения и разработки. Этим и объясняется малое количество имеющейся специализированной литературы по данному вопросу. В данном подразделе рассмотрим методологический подход к управлению процессом аутсорсинга в СМК, позволяющий эффективно выбрать поставщиков по аутсорсингу, снизить риск возникновения несоответствий в процессе аутсорсинга и оценить его результативность.

Данный подход был предложен Ефимовой Г.В., кандидатом технических наук, доцентом Рижского технического университета в своей статье «Управление процессами аутсорсинга в СМК организации», опубликованной в журнале «Вестник БГТУ», Ефимова Г.В. предлагает алгоритм реализации требований к аутсорсинговому процессу, который основывается на основных этапах аутсорсинг-проекта: подготовка и разработка проекта, заключение аутсорсингового контракта и его выполнение. Заключительным этапом процесса аутсорсинга является обязательный элемент современного

менеджмента – оценка эффективности функционирования бизнес-системы и качества управления. На рисунке 3 представлена блок-схема алгоритма управления аутсорсингом в СМК [2].

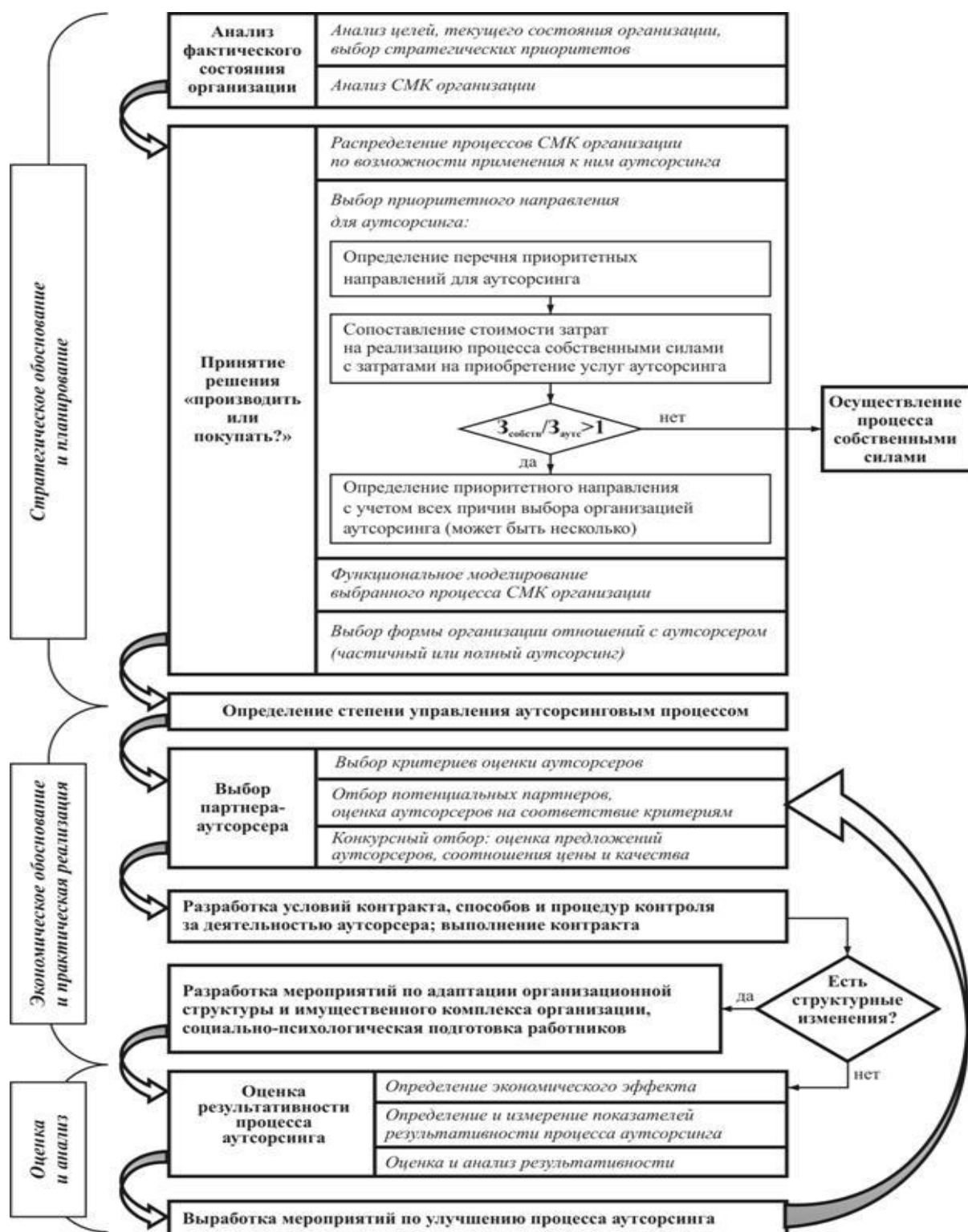


Рисунок 3 - Блок-схема алгоритма управления аутсорсингом в СМК

На этапе стратегического обоснования и планирования проводится анализ фактического состояния организации: определяются цели, стратегические приоритеты, анализируется действующая в организации система менеджмента качества.

На этапе принятия решения «производить или покупать» необходимо распределить выделенные процессы в СМК организации по возможности применения к ним аутсорсинга, так как не все виды деятельности СМК могут быть переданы на выполнение в стороннюю организацию. Принцип классификации процессов основывается на обязательных требованиях к СМК. Таким образом, процессы СМК могут быть разделены на 4 группы:

- виды работ в рамках СМК организации, осуществление которых не может быть передано на выполнение в стороннюю организацию, сюда можно отнести, например, разработка политики и целей в области качества, планирование создания и развития СМК, определение ответственности и полномочий;

- виды работ в рамках СМК организации, осуществление которых может быть передано «на сторону» в полном объеме (например, менеджмент инфраструктуры, менеджмент производственной среды, проектирование и разработка, управление устройствами для мониторинга и измерений);

- виды работ в рамках СМК организации, осуществление которых может быть передано частично (например, менеджмент человеческих ресурсов (передается лишь деятельность по подготовке персонала), производство и обслуживание (кроме вариации процессов производства и обслуживания));

- работы, присоединяющиеся к базовым в случае передачи последних на аутсорсинг (например, управление документацией, управление записями, управление несоответствующей продукцией, корректирующие и предупреждающие действия).

Учитывая тот факт, что для многих компаний основной причиной выбора аутсорсинга является снижение издержек, выбор приоритетного направления для реализации аутсорсинга предлагается осуществлять на основе

сопоставления стоимости затрат на реализацию процесса собственными силами с затратами на приобретение услуг аутсорсинга. Для этого необходимо определить перечень приоритетных направлений для аутсорсинга и сопоставить стоимость затрат на реализацию процесса собственными силами $Z_{\text{собств}}$ с затратами на приобретение услуг аутсорсинга $Z_{\text{аутс}}$.

Если соотношение $Z_{\text{собств}}/Z_{\text{аутс}} < 1$, то реализация процесса другой сторонней организацией не принесет никакой выгоды. Если соотношение $Z_{\text{собств}}/Z_{\text{аутс}} > 1$, то следует передать процесс на выполнение сторонней организации.

Затем определяется конечное приоритетное направление с учетом всех причин выбора организацией аутсорсинга. После этого необходимо смоделировать выбранный процесс СМК и выбрать форму организации отношений с аутсорсером.

Одной из основных задач, стоящих перед организацией, которая намеревается использовать процесс аутсорсинга в своей деятельности, является определение степени управления данным процессом, это следующий этап алгоритма.

Степень управления (Y) процессами аутсорсинга является функцией от трех основных параметров и определяется по формуле 1:

$$Y = j(P, T, R), \quad (1)$$

где P - оценка производственного риска возникновения несоответствий в процессе аутсорсинга;

T - оценка риска некомпетентности аутсорсера;

R - оценка риска негативного влияния аутсорсинга на конечную продукцию.

Значение P характеризует риск получения продукции, несоответствующей требованиям организации-заказчика, который может быть обусловлен сложностью технологии производства. Значение T характеризует

профессиональную квалификацию поставщика. Его рекомендуется определять на стадии выбора поставщиков услуг по адекватным критериям. При подтвержденной высокой квалификации поставщика управлению процессом аутсорсинга может быть уделено меньшее внимание. Значение R характеризует влияние аутсорсинга на конечную продукцию, поставляемую потребителю, т. е. влияние выходных данных процесса на последующие стадии процессов жизненного цикла продукции. Степень управления (Y) процессами определяется по формуле 2:

$$Y = R + A, \quad (2)$$

где A – вероятностная оценка возможного возникновения несоответствий в процессе аутсорсинга, $A = P/T$.

Таким образом, физический смысл этой оценки заключается в определении вероятности появления несоответствий в процессе аутсорсинга, которые могут быть связаны с влиянием двух основных факторов: сложности технологического процесса и квалификации поставщика [51].

Чем больше значение Y , тем выше степень управления процессами. В зависимости от значения Y выделяются области управления аутсорсингом [51].

Выбор партнера-аутсорсера является важным этапом, поскольку успех проекта, в большей степени, зависит именно от этого. При изучении рынка услуг аутсорсинга необходимо получить детальную информацию о каждом из возможных поставщиков услуг. Такая информация необходима для проведения как количественного, так и качественного анализа в ходе выбора поставщика аутсорсинговых услуг.

Определяющим критерием выбора аутсорсера является его качество, т.е. степень соответствия присущих характеристик требованиям. Таким образом, необходимо определить набор требований (критериев), которым должен удовлетворять аутсорсер процессов СМК. Критерии выбора поставщика для выполнения процессов СМК отличаются от критериев выбора поставщиков продукции.

Так можно выделить следующие критерии выбора аутсорсера, позволяющие оценить качество его услуг:

- стоимость выполнения процесса;
- органичность включения процесса, осуществляемого аутсорсером, в действующую СМК организации;
- наличие СМК у аутсорсера;
- возможность участия организации в управлении процессом, переданным на выполнение;
- надежность аутсорсера;
- финансовое состояние аутсорсера;
- компетентность персонала фирмы-аутсорсера и др.

В зависимости от вида передаваемого процесса перечисленные критерии могут расширяться или объединяться.

Выбор поставщика аутсорсинга предлагается осуществлять на основе следующего совокупного показателя:

$$П_{\text{аут}} = (K + P) / Ц \rightarrow \max, \quad (3)$$

где $П_{\text{аут}}$ – показатель приоритетности аутсорсера для передачи процесса;

K – качество услуг по обеспечению выполнения требований к аутсорсинговому процессу;

P – обеспеченность безопасности (минимизации риска);

$Ц$ – стоимость услуг аутсорсера по выполнению процесса.

Оценка величины риска аутсорсинга (P) может исходить из результатов оценки финансово-экономических, социальных и технических рисков. Результаты получаются на основе средних оценок экспертов (вес и вероятность наступления соответствующего риска).

Отношение качества к цене и отношение показателя обеспеченности безопасности к цене должны стремиться к максимуму, поэтому их сумма в формуле (3) также должна стремиться к максимуму. На основании

максимального значения показателя приоритетности аутсорсера для передачи процесса, выбирается поставщик аутсорсинга.

Разработка условий контракта, способов и процедур контроля за деятельностью аутсорсера, выполнение контракта - это следующий этап алгоритма управления аутсорсингом в СМК. После того как оценены все потенциальные аутсорсеры и один из них выбран в качестве партнера, разрабатываются условия аутсорсингового контракта. По окончании данного этапа необходимо составить договор об аутсорсинге, где обязательно должны быть определены способы и процедуры контроля деятельности аутсорсера, права и обязанности сторон.

Оценка результативности процесса аутсорсинга - очень важный этап управления аутсорсингом. Управлять процессом намного легче, зная его сильные и слабые стороны, основные причины несоответствий. Для этого организация заранее определяет перечень необходимых показателей для измерения.

Передаваемые на аутсорсинг процессы могут быть совершенно разными, поэтому сложно определить какой-то стандартный перечень показателей результативности и эффективности для аутсорсинговых процессов. Однако можно установить основные правила выбора таких показателей:

- для многих организаций главной причиной предпочтения аутсорсинга собственному производству является финансовая выгода, поэтому среди показателей должен быть показатель экономической эффективности;
- работник, определяющий показатели для измерения аутсорсингового процесса, должен четко знать специфику такого процесса;
- необходимо определить, что является самым главным в выбранном процессе;
- особое внимание нужно уделить вопросам безопасности и качества.

Кроме того, доказательствами выполнения аутсорсером соответствующих требований к СМК являются:

- систематическое представление аутсорсером соответствующих записей;

- проведение периодических проверок выполнения требований ИСО 9001 и собственных требований организации на месте выполнения работ (аудит второй стороны);

- соответствующая деятельность по верификации результатов осуществления процессов, переданных на аутсорсинг;

- стимулирование аутсорсера сертифицировать свою СМК на соответствие требованиям ИСО 9001 в той системе сертификации, которой доверяет организация-заказчик, что позволит в большей степени переложить бремя подтверждения соответствия СМК аутсорсера требованиям ИСО 9001 на плечи соответствующего органа по сертификации.

После практической реализации процесса аутсорсинга необходимо оценить, целесообразно ли было передавать данный процесс на сторону, выявить положительные и отрицательные результаты аутсорсингового процесса и, самое главное, выяснить причины неудачи.

Оценивание результативности процесса аутсорсинга предлагается проводить на основе двух показателей:

- показателя результативности процесса аутсорсинга, отражающего степень выполнения требований потребителей:

$$R_1 = K_{\text{уст}} - K_{\text{факт}} \leq 0, \quad (4)$$

где $K_{\text{уст}}$ – значение показателя выполнения требований потребителей, установленное в плане;

$K_{\text{факт}}$ – фактическое значение показателя выполнения требований потребителей;

– показателя результативности процесса аутсорсинга, отражающего эффективность осуществления процесса с экономической точки зрения для заказчика:

$$R_2 = C_{\text{уст}} - C_{\text{факт}} \geq 0, \quad (5)$$

где $C_{\text{уст}}$ – цена, выставленная аутсорсеру на стадии заключения соглашения;

$C_{\text{факт}}$ – цена, фактически выплаченная аутсорсеру.

По показателям результативности проводится анализ с помощью различных методов и инструментов управления качеством, делаются выводы и разрабатываются мероприятия по улучшению аутсорсингового проекта. Результаты анализа может использовать и сам аутсорсер с целью повышения своей конкурентоспособности.

Предложенный методологический подход позволит, с одной стороны, учесть основные критерии, которые влияют на тип и степень управления процессами аутсорсинга, а, следовательно, на качество конечной продукции, а с другой – определить необходимую степень контроля и управления аутсорсингом в зависимости от специфики процессов, переданных на выполнение сторонним организациям.

Изначально четко и правильно спланированный и разработанный процесс аутсорсинга позволит организации сосредоточиться на профильных видах деятельности, при этом выполнив требования потребителя и других заинтересованных сторон, а также снизить затраты, повысить качество выпускаемой продукции и обеспечить конкурентоспособность.

1.3 Рынок транспортных услуг в России

Российский рынок транспортно-экспедиционных услуг фактически сформировался, и в течение 2003 г. оставался относительно стабильным как по объемам, так и по направлениям перевозок. Дестабилизирующее воздействие на него оказывал ряд факторов, в том числе резкие изменения мировых цен на сырье и некоторые виды готовой продукции (в частности, снижение цен на нефть, хим.продукты, уголь), а также изменение тарифов на экспортно-импортные перевозки через российские порты.

У истоков аутсорсинга в нашей стране стоял Петр I. Согласно его реформам, в Россию было привлечено несколько сотен зарубежных специалистов инженерной и финансовой сферы, а также профессионалов из области кораблестроения. Имел место аутсорсинг и в Советском Союзе, только тогда использовали более привычное для нас слово: кооперация. История развития аутсорсинга в России, каким мы его знаем в современном виде, начинается после распада СССР. Ни для кого не секрет, что бизнес тогда функционировал в достаточно жестких условиях. Рэкет, грабежи и побои конкурентов стали неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Чтобы защитить свои активы (а иногда и здоровье), широко использовали услуги охранных агентств. Именно это и можно расценивать как первые настоящие договора аутсорсинга.

Как и за границей, распространенным стал аутсорсинг в области ИТ. Также достаточно востребованной стала и помощь PR-компаний в создании качественной рекламы [68].

Транспортный аутсорсинг принесли пришедшие на рынок западные компании: для них приобретение и самостоятельное обслуживание автопарка, пусть даже и небольшого, совершенно нетипично. На Западе есть даже специальное название этой деятельности - флит-менеджмент (от англ. fleet - парк транспортных средств). Известны три формы флит-менеджмента: полный аутсорсинг, оперативный лизинг и корпоративная аренда автомобилей.

Полный комплекс услуг управления автопарком включает множество пунктов: можно воспользоваться всеми или выбрать свой «пакет опций». Если речь идет об уже сформированном автопарке, то внешние управляющие прежде всего проводят анализ деятельности автохозяйства, выявляют пути оптимизации процесса эксплуатации и сокращения издержек. Аутсорсер берет на себя все вопросы техобслуживания автомобилей, замены их в случае необходимости, страховки, подбора и обучения персонала, ведения документооборота.

Стоимость использованных авто в зависимости от времени поездок. В идеале такая схема приводит к сокращению штатного расписания, снижению административной и налоговой нагрузки, обеспечению гибкости в работе с персоналом. При этом заказчик получает регулярные отчеты о работе автопарка. Так как специализированные компании работают с большим количеством автомобилей, они могут заключать более выгодные страховые и лизинговые контракты, договоры на сервисное обслуживание. Можно отдать в управление и само создание автопарка.

Второй вариант организации «внешнего» автопарка - оперативный лизинг. От финансового он отличается тем, что все сервисное обслуживание включено в ежемесячные платежи, и у заказчика нет обязательства выкупить авто по истечению срока аренды (его выкупает лизинговая компания). Эта услуга пока тоже только набирает популярность в регионах. По оценкам специалистов компании «Пятое колесо Менеджмент», она на 15 - 20% дороже полного аутсорсинга автотранспорта [69].

В принципе передача на аутсорсинг всего хозяйства проще. Но такие схемы скорее исключение, чем правило, и реализуются пока только в Москве и Петербурге. Московские компании не спешат идти с этими предложениями в регионы из-за низкого уровня сервиса (в том числе на станциях техобслуживания) и качества дорог. Поэтому аутсорсинг легкового автопарка развит в большей степени в форме корпоративной долгосрочной аренды автомобилей с водителем.

Крупнейшие игроки на российском рынке флитменеджмента и корпоративной аренды – Car Pool, Rekanz, «Пятое колесо Менеджмент», ALD-Automotive, «Скарлет», «Сервис-интегратор» и преемник «Рольфпроката» RAIDEN (все - Москва). Первые две также продают собственное программное обеспечение для управления автопарком.

В настоящее время одной из преобладающих тенденций развития рынка транспортных услуг стал заметный рост числа операторов. Расширение спектра услуг за счет приобретения экспедитором (в собственность или аренду) подвижного состава, как показывает практика, удобнее клиенту и выгоднее экспедитору. Наличие автотранспорта, складского хозяйства, а также возможность таможенного обслуживания позволяют осуществлять перспективный вид перевозок “от двери до двери”. По статистике к настоящему времени более 50 крупных российских компаний-операторов имеют свыше 30 тыс. единиц собственного подвижного состава и до 25 тыс. - арендуемого.

Наряду с отечественными фирмами довольно успешно на рынке транспортных услуг работают зарубежные, в том числе «Хаминаэйдженси» (Финляндия), «УКРФЕРРИ» (Украина), «ТРАНЕКС Лтд.» (Белоруссия), «Трейд транс» (Польша), «Пенскелогистикс» (Нидерланды), «КАЗТРАНССЕРВИС» (Казахстан) и др [69].

Современное состояние автопарка не удовлетворяет потребностям рынка, как по численности, так и по структуре и технико-экономическим характеристикам. В частности, узкая специализация российских автотранспортных предприятий и отсутствие надежной техники привело к тому, что ряд крупных отечественных производителей ГСМ, продукции химической промышленности предпочитают заключать контракты исключительно с зарубежными перевозчиками.

Ускоренному развитию рынка транспортных услуг, по мнению специалистов, может способствовать совершенствование транспортной, таможенной и пограничной инфраструктур.

В последнее время в российской практике всё более широко применяется модель построения бизнеса в энергетике, основанная на использовании аутсорсинга. Многие энергетические компании начали активно передавать часть своих функций сторонним предприятиям, что позволяет более эффективно использовать основные фонды, снижает производственные издержки, повышает производительность труда, улучшает финансовое состояние предприятий. На аутсорсинг могут быть переданы как профильные (основные) бизнес-процессы, к которым относятся производство, передача, распределение и реализация электрической и тепловой энергии, так и вспомогательные бизнес-процессы, например ремонт оборудования, строительно-монтажные работы, техническое обслуживание оборудования, транспортные услуги, уборка помещений и территории, охрана и т.д.

Всё дело в том, что энергетическим компаниям свойственна высокая фондоёмкость производства, а условно-постоянные расходы составляют значительную часть в структуре себестоимости продукции и услуг. Следовательно, при изменении объёмов выручки объёмы прибыли будут существенно изменяться. Поэтому эффективность деятельности энергетических компаний в большой степени зависит от спроса на их продукцию и услуги. Передача на аутсорсинг этих процессов позволят предприятию снизить условно-постоянные расходы [35].

2 Маркетинговые исследования на рынке транспортных услуг

2.1 Характеристика объекта исследования - ПАО «Красноярскэнергосбыт»

В качестве объекта исследования было выбрано энергосбытовое предприятие Красноярского края - ПАО «Красноярскэнергосбыт».

ПАО «РусГидро» - крупнейшая российская генерирующая компания, созданная в 2004 году в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 11.07.2001 № 526 «Основные направления реформирования электроэнергетики Российской Федерации», Распоряжением Правительства Российской Федерации от 01.09.2003 № 1254-р (в редакции от 25.10.2004) в качестве 100%-го дочернего общества ОАО РАО «ЕЭС России».

В 2007 - 2008 гг. осуществлялась консолидация ПАО «РусГидро» в единую Операционную компанию.

К ПАО «РусГидро» были присоединены дочерние АО-ГЭС (без строек и инфраструктурных дочерних обществ), прочие АО-ГЭС, а также ОАО «Государственный Холдинг ГидроОГК» и ОАО «Миноритарный Холдинг ГидроОГ», созданные в результате реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России» в форме выделения.

По итогам реорганизации ПАО «РусГидро» объединило более 50 ГЭС в 18 субъектах Российской Федерации суммарной установленной мощностью более 25 ГВт.

ПАО «Красноярскэнергосбыт» осуществляет свою основную деятельность на рынке сбыта электрической энергии Красноярского края.

Основными видами деятельности ПАО «Красноярскэнергосбыт», в соответствии с Уставом, являются:

- деятельность по покупке и/или продаже (поставке) электрической энергии (мощности) на оптовом рынке электрической энергии и мощности;
- деятельность по продаже (поставке) электрической энергии (мощности) на розничных рынках электрической энергии (мощности) покупателям

электрической энергии (мощности), в том числе энергоснабжение потребителей электрической энергии (мощности), включая заключение договоров оказания услуг по передаче электрической энергии потребителям с сетевой организацией от имени потребителя электрической энергии (мощности) или от своего имени, но в интересах потребителя электрической энергии.

ПАО «Красноярскэнергосбыт» также осуществляет и другие виды деятельности, в том числе:

- диагностика, ремонт и замена средств измерений и учета электрической энергии;
- деятельность по управлению многоквартирными жилыми домами;
- сбор денежных средств для прочих ресурсоснабжающих компаний, компаний, осуществляющих управление многоквартирными домами и иных организаций, денежных средств на основании заключенных агентских договоров;
- деятельность по проведению обязательных энергетических обследований.

Среднесписочная численность работников Общества за 2016 год составила 1490 человек.

Общество, кроме основного структурного подразделения в Красноярске, имеет восемь межрайонных отделений на территории Красноярского края: Ачинское, Заозерновское, Канское, Кодинское, Лесосибирское, Минусинское, Пригородное и Шарыповское.

Стратегические цели Общества определяется в соответствии со Стратегией развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года, утвержденной Советом директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 8 июня 2016 года №238).

Стратегической целью Общества являются: Рост ценности Общества.

Общество стремится к увеличению фундаментальной стоимости, росту инвестиционной привлекательности и ценности при обязательном обеспечении надежного и безопасного функционирования объектов Общества [71].

Указанные ниже риски могут существенно повлиять на операционную деятельность, активы, ликвидность, инвестиционную деятельность Общества. Они определяются спецификой отрасли и деятельности Общества, политической и экономической ситуацией в стране и регионе.

В целях минимизации рисков в Обществе ведется постоянная работа по их выявлению и оценке.

В рамках Программы управления рисками в Обществе 31.08.2016г. был разработан и утвержден Советом директоров ПАО «Красноярскэнергосбыт» «План управления рисками «ПАО «Красноярскэнергосбыт» на 2016-2017гг.», в котором перечислены основные категории рисков, назначены ответственные исполнители и утвержден план мероприятий по управлению рисками со сроками предоставления отчетов об исполнении в Обществе. Риски ранжированы по рейтингу значимости для Общества.

Выделены следующие категории рисков:

- Отраслевые риски: уход потребителей на оптовый рынок или потеря потребителей; а также риски, связанные с законодательным регулированием деятельности в части взаимодействия с потребителями, правовые риски.

- Риски в рамках основного вида деятельности: снижение уровня оплаты электрической энергии и иных ресурсов и услуг, реализуемых Обществом, потребителями и, как следствие, рост ДЗ.

- Репутационные риски: риск лишения Общества статуса гарантирующего поставщика при несоблюдении законодательства в части правил функционирования оптового и розничного рынка; риск неисполнения договорных обязательств перед кредиторами, потребителями и иными клиентами, и контрагентами; опубликование негативной информации о предприятии или ее служащих, акционерах, членах органов управления, аффилированных лицах, зависимых организациях в СМИ.

- Корпоративные и управленческие риски: выстраивание взаимоотношений с контролирующими, правоохранительными и судебными органами государственной власти и местного самоуправления.

– Финансовые риски: риск превышения лимита по оплате привлеченных кредитных средств, а также рост уровня инфляции. Основные финансово-экономические показатели показаны в таблице 4.

Таблица 4 - Основные финансово-экономические показатели

Наименование показателя	2014 г., руб.	2015 г., руб.	2016 г., руб.	Темп роста 2016 года к 2015 году, %
Выручка от реализации	27 530 945	32 193 661	34 308 216	107
в том числе:				
на объектах ПАО «РусГидро»				
на внешнем рынке	27 530 945	32 193 661	34 308 216	107
Себестоимость (в т.ч. коммерческие расходы)	-26 566 549	-30 756 949	-32 944 578	107
Прибыль/убыток от продаж	964 396	1 436 712	1 363 638	95
Прочие доходы	323 184	274 660	301 087	110
Прочие расходы	-1 876 862	-895 930	-1 230 861	137
Прибыль до налогообложения	-589 282	815 442	433 864	53
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	-18 468	-187 186	-93 926	50
Чистая прибыль	-570 814	628 256	339 938	54

Выручка от реализации за 2016 год составила 34 308 216 тыс. руб., в том числе от продажи электроэнергии (мощности) 33 435 708,1 тыс. руб.

Выручка от продажи электроэнергии (мощности) относительно 2015г. выросла на 2 087 719,1 тыс. руб. (на 6,7%). Увеличение выручки по сравнению с 2015 годом обусловлено ростом среднеотпускного тарифа в регулируемой части на 9,1%, согласно Приказов РЭК Красноярского края от 29.12.2015 № 645-п, от 18.12.2015 № 636-п, от 29.12.2015 № 644-п, и в нерегулируемой части на 11,69%, что обусловлено ростом уровня свободных нерегулируемых цен покупки электрической энергии (мощности) на ОРЭМ.

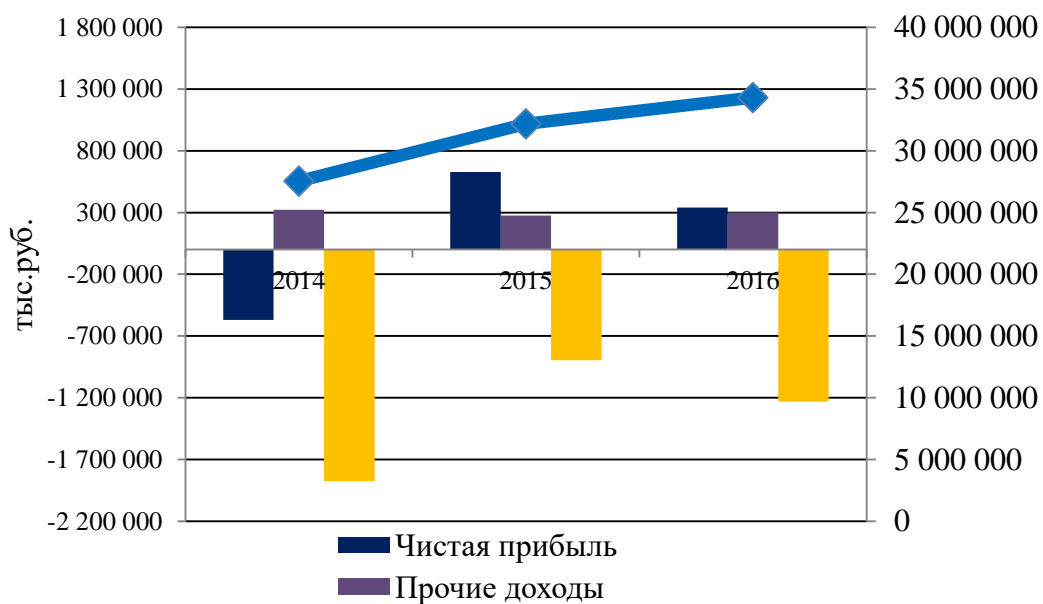


Рисунок 4-Основные финансово - экономические показатели

Выручка по прочим видам деятельности по сравнению с 2015 годом увеличилась на 26 836,1 тыс. руб. (на 3,2%), что в основном обусловлено увеличением выручки от оказания жилищно-коммунальных услуг; ростом доходов от ремонта, замены, проверки схемы включения, продажи приборов учета электроэнергии в результате увеличения заявок по высоковольтным испытаниям и измерениям, освоения нового направления по поверке водосчетчиков и теплосчетчиков; ростом доходов от оказания услуг по прочим агентским договорам в результате заключения агентского договора № 07-6/02 от 27.04.15г. с ООО «УК Теплосеть» в г. Красноярске на осуществление комплекса юридических и фактических действий, связанных с оказанием услуг по управлению многоквартирными жилыми домами, расположенными в с. Шила, с. Миндерла Сухобузимского района Красноярского края.

Себестоимость составила 32 944 578,00 тыс. руб., что выше себестоимости 2015г. на 2 187 629 тыс. руб. (на 7,11%) за счет увеличения затрат на услуги по передаче электрической энергии.

Прочие доходы в 2016 году составили 301 078 тыс. руб., что выше доходов 2015 года на 26 427 тыс. руб. (на 9,62%) в основном за счет:

– увеличения прибыли прошлых лет, выявленной в отчетном периоде в основном в результате корректировки выручки от реализации электроэнергии за прошлые периоды в текущем периоде в меньшем размере;

– увеличением доходов от реализации основных средств, квартир, МПЗ, НМА, других внеоборотных активов.

Прочие расходы в 2016г. составили 1 230 861 тыс. руб., что на 334 931 тыс. руб. (на 37,38%) выше расходов 2015 года за счет увеличения:

– суммы начисленного резерва по сомнительным долгам в отчетном периоде;

– убытков прошлых лет, выявленных в отчетном периоде;

– благотворительности.

По итогам работы за 2016г. Обществом получена прибыль в размере 339 938,3 тыс. руб., что ниже результата 2015 года на 288 317,7 тыс. руб. (54,11%), данное снижение в основном обусловлено созданием резерва по сомнительным долгам [71].

Общее количество автотранспорта по состоянию на 01.07.2017 составляет 150 единиц. Из них: Toyota - 26 ед., RenaultLogan - 28 ед., ГАЗ, ВАЗ, УАЗ - 73 ед, прочие - 24 ед. Средний срок эксплуатации автомобилей составляет 8 лет. Количество автотранспорта по отделениям показано в таблице 5.

Таблица 5 - Количество автотранспорта по отделениям

Отделения	Количество автотранспорта по состоянию на 01.07.2017, ед.	Количество автотранспорта, планируемое к приобретению в 2017-2021 г.г., ед.
Красноярск	33	9
Пригород	7	3
Ачинск	10	3
Заозерный	10	3
Канск	25	8
Кодинск	7	2
Лесосибирск	11	5
Минусинск	13	4
Шарыпово	34	12
Итого:	150	49

Количество автотранспорта, планируемое к приобретению в 2017-2021 г.г. составляет 49 единиц. Из них: Renault Daster, Logan - 28 ед., ГАЗ, УАЗ - 12 ед., Toyota - 5 ед., прочие - 4 ед. Обновление автопарка происходит в связи с плановой заменой автомобилей, отработавших свой ресурс. Пробег автотранспорта за 2015 - 2017 года показан в таблице 6.

Таблица - 6 Пробег автотранспорта за 2015 - 2017 года

показатели в километрах

Наименование МРО	Факт 2015	Факт 2016	Факт 2017
Красноярск	474 944	485 943	452 777
Пригородное МРО	218 886	226 670	171 831
Ачинское МРО	295 263	257 907	224 760
Заозерновское МРО	282 352	294 547	289 135
Канское МРО	518 742	537 428	530 859
Кодинское МРО	164 964	156 283	173 486
Лесосибирское МРО	268 425	252 106	219 168
Минусинское МРО	384 113	349 820	378 601
Шарыповское МРО	627 071	659 150	527 177
Итого:	3 234 760	3 219 854	2 967 794

По данным таблицы 6 разница фактического пробега 2015 года (3 234 760) по сравнению с 2017 (2 967 794) была больше на 266 966 км.

Далее проведен сравнительный анализ эффективности перевода вспомогательного производства на аутсорсинг с помощью некоторых вышеуказанных показателей.

2.2 Обзор рынка транспортных услуг в Красноярске

Красноярский рынок транспортных услуг достаточно молод. Первые компании появились в 2004–2005 годах. В западной части России такой бизнес как предоставление автомобилей с водителями уже достаточно развит и востребован среди населения. В нашем же регионе он пока не достаточно развит.

В конце 2007 года на рынок вошли сразу нескольких компаний, предоставляющих транспортные услуги. До этого момента эта ниша была не

занята, и рынок не был до конца сформирован. В сегменте эконом-класса рынок немного переоценен, поэтому загруженность автомобилей невысока. Пока нет такого количества людей, которые бы пользовались услугами проката автомобилей постоянно. Сейчас идет мониторинг рынка и оценка инвесторами потенциальных возможностей этого бизнеса.

Учитывая темпы развития и роста нашего города, не стоит сомневаться в том, что данные услуги будут востребованы, а компании в борьбе за клиента будут совершенствовать свой сервис и предоставлять все лучшие условия аренды [70].

В электроэнергетике, так же, как и в других отраслях, происходит внедрение аутсорсинга.

На одном из ведущих энергетических предприятий Красноярского края, которое осуществляет экономическую и техническую политику в работе с потребителями по обеспечению реализации энергоресурсов - ПАО «Красноярскэнергосбыт» планирует передать автомобили на частичный аутсорсинг для обслуживания руководства и инспекции. Для этого была поставлена задача: оценить эффективность работы вспомогательных производств, в том числе, транспортного, на аутсорсинге.

Рассмотрим классификацию автомобилей по типу кузова.

Седан - это самый распространенный и популярный кузов, именно он ассоциируется со словом «автомобиль». Его конструктивной особенностью стала трехобъемность - моторный отсек, салон и багажник отделены друг от друга и занимают отдельные объемы. Седанами бывают и машины В - класса, и автомобили класса F (о размерах и классах - ниже). Это обусловлено уже упомянутой популярностью, которая, в свою очередь, вытекает из удобства использования и условной «статусности». Почему-то именно этот тип кузова считается наиболее представительным, стильным, и при этом практичным. Так это, или нет - решать вам.

Хэтчбек - это городские автомобили, багажное отделение которых совмещено с салоном. Они лишены традиционного для седанов «хвоста» -

задний свес у таких авто значительно короче. Такая конструктивная особенность и делает их практичными для использования в городских условиях - парковаться и маневрировать на хэтчбеке легче, чем на седане, ведь кузов заканчивается примерно на линии заднего стекла.

Универсал - это гибрид седана и хэтчбека. Его багажник так же совмещен с салоном, но задний свес при этом «растянут» так же как у седана. Если вы любите путешествовать на автомобиле или часто перевозите габаритные грузы - стоит рассмотреть именно этот тип кузова.

Другие. Типов кузовов на деле огромное количество, но описывать абсолютно все смысла нет - они мало распространены, и либо встречаются крайне редко, либо вообще перестали использоваться автопроизводителями. Тем не менее, перечислим некоторые из них:

- купе - двухдверный трехобъемник, в целом аналогичный седану. Главное отличие - уменьшенный задний ряд сидений. Термином «купе» также называют трехдверные хэтчбеки с небольшими размерами заднего дивана.

- минивэн - двухобъемный или однообъемный кузов, предназначенный для комфортной перевозки пассажиров. Может оборудоваться третьим рядом сидений и сдвижными задними дверьми.

- лифтбек - хэтчбек с длинным задним свесом. Выглядит почти как седан, но располагает пятой дверью. Такой тип кузова стал «фирменным» для автомобилей Skoda.

Suv. Не совсем верно выделять такой тип кузова, но тем не менее, упомянуть о так называемых sport sutility vehicles стоит. К этому классу относятся всевозможные кроссоверы и внедорожники. Первые - это построенные на платформах обычных легковых автомобилей машины. Отличаются они формой кузова, высоким клиренсом и возможностью установки полноприводной трансмиссии. Такие авто предназначены в первую очередь для города - высокий дорожный просвет нужен для преодоления бордюров, и небольших ям, а увеличенная высота кузова помогает выкроить несколько лишних сантиметров пространства для водителя, пассажиров

и багажного отделения. Внедорожники проектируются на основе рамной конструкции, обеспечивающей им повышенную проходимость и просторный салон [67].

Классификация Европейской экономической комиссии ориентирована на сегментацию целевого рынка, а рамки между сегментами размыты и не ограничиваются такими параметрами, как габариты или масса, а включают ещё и цену, вид, набор опций, прочее.

Сегменты часто используются производителями, чтобы определить место автомобиля на рынке, но конкретные автомобили внутри сегмента часто обладают совершенно разными характеристиками, используют разные технологии и набор опций в зависимости от производителя.

Границы между классами достаточно условны и постепенно размываются, поскольку автопроизводители стремятся дать покупателям «больше автомобиля» за те же деньги.

Согласно европейской классификации все легковые автомобили относятся к одному из шести сегментов. Европейская классификация автомобилей представлена в таблице 7 [67].

Таблица 7 - Европейская классификация автомобилей (сегменты A-F)

Обозначение	Длина, м	Ширина, м	Название
Сегмент А	до 3,6	до 1,6	Minicars («особо малый класс»)
Сегмент В	3,6—3,9	1,5—1,7	Smallcars («малый класс»)
Сегмент С	3,9—4,3	1,6—1,7	Mediumcars («средний-класс», «гольф-класс»)
Сегмент D	4,3—4,6	1,69—1,73	Largercars («большой класс»)
Сегмент E	4,6—4,9	1,73—1,82	Executive cars («бизнес-класс»)
Сегмент F	более 4,9	более 1,82	Luxurycars («представительский класс»)

Кроме того, существуют несколько отдельных групп автомобилей, которые не подходят ни под один из описанных выше сегментов. Для таких автомобилей выделено три дополнительных сегмента. Дополнительные сегменты, не подходящие ни под один из описанных выше сегментов предоставлены в таблице 8.

Таблица 8 - Дополнительные сегменты, не подходящие ни под один из описанных выше сегментов (сегменты S- J)

Обозначение	Тип автомобиля
Сегмент S	Спорткары, купе, кабриолеты
Сегмент M	Минивэны, универсалы повышенной вместимости
Сегмент J	Спортивно-утилитарные автомобили, кроссоверы, внедорожники

Рассмотрим подробнее каждый сегмент целевого рынка:

– сегмент А

Особо малый класс, супермини, городской автомобиль - самые маленькие автомобили, предназначенные для условий тесного города. Динамические и ходовые качества зачастую посредственные. Тип кузова обычно 3-дверный или 5-дверный хэтчбек, но встречается и седан. Длина автомобиля до 3,6 метров и ширина до 1,52 метра. Такие модели привлекательны своей экономичностью и возможностями парковки в ограниченном пространстве города.

Типичные представители класса: Daewoo Matiz, Kia Picanto, Chevrolet Spark, FordKa, Renault Twingo, Peugeot 107, Opel Adam, Toyota Q, Suzuki Splash, Hyundai Eon, Chery QQ, Citroen C1, Suzuki Wagon R.

– сегмент В (малый класс - популярный в Европе класс малогабаритных машин. Помимо 3-х и 5-дверных хэтчбэков изредка выпускаются в кузовах седан и универсал. Чаще всего обладают передним приводом. Длина до 3,9 метра, ширина до 1,7 метра. Рабочий объем двигателя обычно не превышает 1,6 л. Типичные представители класса: Audi A1, NissanMicra, VolkswagenPolo, SkodaFabia, SeatIbiza, HyundaiAccent, FiatPunto, OpelCorsa, Peugeot 208, RenaultClio, RenaultSymbol, FordFiesta, ToyotaYaris, Mini, Mazda 2, Citroen C3, Citroen DS3).

– сегмент С

Гольф-класс, компакт-класс - универсальные, относительно компактные, но более вместительные автомобили, также классифицируемые как «низший

средний» класс. Сегмент является наиболее популярным в Европе (примерно треть всех продаж). На протяжении десятилетий законодателем мод здесь был Volkswagen Golf, из-за чего ещё одним названием стало выражение гольф-класс. Вместимость автомобилей гольф-класса позволяет перевозить пятерых взрослых человек с багажом, но втроем на заднем сидении будет тесно. Длина до 4,3 метров, ширина до 1,7-1,8 метра.

Типы кузовов - хэтчбек, седан, универсал. Реже - купе, кроссоверы и кабриолеты (однако по европейской классификации кроссоверы и кабриолеты могут относиться к другим сегментам вне зависимости от размеров). Динамические и скоростные качества варьируются в широких пределах, комфортный для поездок и путешествий.

Типичные представители класса: BMW 1, Volkswagen Golf, Ford Focus, Audi A3, Renault Megane, Opel Astra, Peugeot 308, Honda Civic, Toyota Corolla, Toyota Auris, Nissan Almera, Kia Ceed, Kia Cerato, Mazda 3, Hyundai Elantra, Mitsubishi Lancer, Volvo V40, Citroen C4, Citroen DS4, Skoda Octavia, Subaru Impreza, Suzuki SX4.

– сегмент D

Средний класс - средний или семейный класс представленный в кузовах хэтчбек, седан, универсал и кроссовер, с просторными салонами и объёмными багажниками. Принято подразделять сегмент на обычные семейные модели и люксовые модели, которые по другим классификациям (например, британской) выделяются в отдельный сегмент compactexecutivecar.

Типичные представители класса: Chrysler 200, Honda Inspire, SAAB 9-3, Opel Insignia, Peugeot 508, Mazda 6, Ford Mondeo, Toyota Avensis, Toyota Camry, Hyundai Sonata, Renault Latitude, Volkswagen Passat, Kia Optima, Audi A4, BMW 3, Mercedes-Benz C-класса, Lexus IS, Volvo S60, Citroen C5, Citroen DS5, Suzuki Kizashi, Subaru Legacy.

– сегмент E

Бизнес-класс - обычно седаны и универсалы. Изредка встречаются хэтчбек, например Renault Safrane, Renault VelSatis или Ford Scorpio. Машины

обладают просторным салоном и высоким уровнем стандартной комплектации. Длина обычно свыше 4,8 метров.

В Европе в данном сегменте работают преимущественно люксовые марки, а типичными представителями являются: Jaguar XF, Saab 9-5, Hyundai Genesis, Volvo S80, Audi A6, BMW 5 и Mercedes-Benz E-класса. Однако массовые производители также выпускают или выпускали автомобили этого сегмента: Toyota Avalon, Citroen C6, Hyundai Grandeur, Kia Cadenza, Lexus ES, Holden Commodore

– сегмент F

Представительский класс, высший класс - модели этой группы в основном выполняют представительские функции, кузова - исключительно седаны, салоны очень просторные, двигатели 6-цилиндровые и выше. Длина свыше 5 метров.

Типичные представители класса: Bentley Mulsanne 2010, Rolls-Royce Phantom и Ghost, Hyundai Equus, Jaguar XJ, Mercedes-Benz S-класса, BMW 7-й серии, Audi A8, Lexus LS, Ssang Yong Chairman, Volkswagen Phaeton, Maybach 57/62, Kia Quoris.

– сегмент S

К сегменту S относят спорткары и суперкары.

– сегмент M

К сегменту M относятся минивэны. Автомобили предназначены в основном для больших семей, а также могут использоваться для путешествий, в качестве офисных развозных машин и др. Вместимость - от 5 до 8 мест, а минивэнов - до 9 мест, включая водителя. При демонтаже задних сидений могут использоваться для грузопассажирских перевозок.

По ходовым и скоростным качествам близки к обычным легковым универсалам. Минивэны - унифицированные по кузову и шасси с грузопассажирскими лёгкими грузовиками, отличаются большей вместимостью, имеют сдвижные двери и внушительную высоту.

Представители класса: Ford Galaxy, Hyundai H-1, Fiat Doblo, Volkswagen Caravelle.

– сегмент J

К сегменту J относятся автомобили с наличием спортивных опций, в том числе автомобили повышенной проходимости [66].

Разделение автомобилей на сегменты позволяет выявить не только ряд особенностей их технического и конструктивного исполнения, но и лучшим образом сгруппировать для анализа транспортных компаний.

С помощью автомобильного Интернет-портала «cataloxy.ru» зафиксировано 4 красноярских компаний (Караван, Альянс-ТК, ООО «Бульдозер.рф», Транспортная компания - ИП Ионин А.Г.), а также в Интернет-портале «Getbus.ru» насчитывается 7 компаний (АвтоЗаказ, arenda-limo.ru, 101 Лимузин, Красавтобус, Аллегро, Автобус-24.рф, Mercedes-Taxi) специализирующихся на предоставлении автомобилей с водителями. В таблицах 9,10,11 указаны модели автомобилей, представленных на рынке с указанием цены аренды в час. Автомобили А, В, С сегмента представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Автомобили А, В, С сегмента

показатели в рублях/час					
Модель автомобиля	Цена (в час)	Модель автомобиля	Цена (в час)	Модель автомобиля	Цена (в час)
класс А		класс В		класс С	
Daewoo Matiz Toyota Opa	270 350	Renault Logan Renault Symbol Volkswagen Polo Sedan	500 500 500-800	Chevrolet Lacetti Daewoo Nexia Ford Focus 3 Mercedes c 180 Mercedes c200 Mitsubishi Lancer Renault megan Toyota Corolla	350-400 350 350 800-1200 1200 500-800 400 400-620

Автомобили D, E, F сегмента представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Автомобили D, E, F-сегмента

показатели в рублях/час

Модель автомобиля	Цена (в час)	Модель автомобиля	Цена (в час)	Модель автомобиля	Цена (в час)
класс D		класс E		класс F	
Honda Accord Hyundai Sonata	700 500	Bmw 525	800	Mercedes S600 (220к) Mercedes S600 (221к) Audi A8	700 1400-1500 1000-1300
		Chrysler 300C	800		
		Mercedes E230	800		
		Toyota Camry	500-1100		
		Газ 3102, 31105	400		
		ЗИМ	2000		

Автомобили кроссоверы и внедорожники показаны в таблице 11.

Таблица 11 – Автомобили кроссоверы и внедорожники

показатели в рублях/час

Модель автомобиля	Цена (в час)	Модель автомобиля	Цена (в час)
кроссоверы		внедорожники	
Audi Q5	1200	Chevrolet Taxoe Mercedes G500 Toyota Land Cruiser	1600 1800 1100-2000
Audi Q7	1350-1500		
BMW 525	800		
BMW X5	1000		
BMW X6	1330		
Infiniti FX37S	1300		
Infinity QX56	1500-1700		
Lexus LX 450	1000		
Lexus LX 570	2000		

Цена включает в себя расходы на ГСМ, оплату экипажа и страховку. Во всех компаниях установлено определенное количество километров в сутки до 150 км. Превышение этого лимита оплачивается дополнительно.

При выборе компании-аутсорсера выбирались компании, в которых цены на машины были средние и компании, в которых используются автомобили либо такого же класса какие используются сейчас, либо более высокого класса. А также основными критериями выступали группы критериев. Первая группа имеет прямое отношение к качеству корпоративной культуры и репутации компании-аутсорсера на рынке. Здесь ключевую роль играет опыт успешного сотрудничества и то, как это представлено на рынке аутсорсинга; высокий

уровень мотивации сотрудников, профессионализм и увлеченность работой. Вторая группа связана с уровнем организации самой компании-аутсорсера. Она должна быть четкой, структурированной, документированной, прозрачной и последовательной, демонстрировать системную работу по достижению результата

Учитывая две группы критериев, а также просмотрев цены на предоставление автомобилей с водителем, с помощью Интернет - порталов «cataloxy.ru» и «Getbus.ru», и выбирая машины, которые бы подходили по классам для передачи, можно выбрать самый оптимальный вариант компании-аутсорсера «Автозаказ».

От автотранспортного фактора зависит эффективность работы предприятий, что в условиях рынка напрямую связано с его работоспособностью, также сам рынок подразумевает обмен товарами и услугами, что без автомобильного транспорта невозможно, а, следовательно, невозможен и сам рынок.

Аутсорсер сегодня может взять на обслуживание как один автомобиль клиента, так и целый парк. Причем чем большее количество машин компания доверяет аутсорсеру, тем это выгоднее для самого клиента. Чем больше автопарк, тем дешевле стоимость обслуживания единицы техники. Что касается модельного ряда, то нужно иметь опыт обслуживания самых различных транспортных средств: легковых автомобилей представительского, среднего и бизнес-класса, мини-вэнов, микроавтобусов и автобусов. Ограничением в данном случае может служить лишь отсутствие авторизованных станций технического обслуживания на ту или иную марку.

2.3 SWOT - анализ деятельности транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт»

Развитие автотранспортного предприятия сопровождается неминуемым совершенствованием структуры управления производством и более рациональным распределением функций, между различными его отделами. При этом с одной стороны происходит специализация подвижного состава - развитие специализированных перевозок, а с другой - их интеграция, укрупнение, создание представительств и филиалов, развитие централизованных эксплуатационных служб и т.д.

Главная цель проведения SWOT-анализа - это обеспечение более высокой конкурентоспособности в оказании услуг автотранспортным предприятием.

Первоначально выявляются и ранжируются факторы, значимые для определённых взаимоотношений с точки зрения поставленной цели. Эти контролируемые организацией факторы в дальнейшем будут классифицированы как сильные или слабые стороны.

Иначе говоря, SWOT анализ - это анализ сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон организации а также возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации [65].

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Проведем SWOT-анализ для выявления преимуществ и недостатков ПАО «Красноярскэнергосбыт» при передачи автотранспортной службы на аутсорсинг.

При ранжировании сильных и слабых сторон учитывается их значимость для потребителей. Возможности и угрозы, в свою очередь, ранжируются в

соответствии с силой их влияния на поставленные цели исследования. Проранжированные и упорядоченные факторы размещены в таблице 12.

Таблица 12 - Сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Обновленный автопарк	Отклонение от договора	Появление крупных игроков на рынке	Повышение стоимости ГСМ
Высокая квалификация персонала	Использование автомобилей не в полном объеме	-	Зависимость от аутсорсера
Высокое качество услуг и уровень сервиса	Риски для технологического процесса	-	Рост цен на услуги аутсорсера
Надежность и стабильность	-	-	Появление рисков
Контроль над затратами	-	-	Картельный сговор на рынке услуг
Оптимизация штата	-	-	-
Возможность с концентрироваться на основной деятельности	-	-	-
Строгое следование договору	-	-	-

Итак, определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны предприятия дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры, улучшение которых может оптимизировать процессы совершенствования управления предприятием и свести к минимуму возможность аспекты ухудшения показателей.

Представим матрицу возможностей в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Возможность сосредоточиться на основной деятельности; Строгое следование договора	Контроль над затратами	-
Средняя вероятность	Надежность и стабильность	Появление крупных игроков на рынке	-
Низкая вероятность	-	-	-

Представим матрицу угроз в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое	Лёгкие «ушибы»
Высокая вероятность	Зависимость от аутсорсера;	Повышение стоимости ГСМ	Появление рисков	-
Средняя вероятность	Риски для технологического процесса	Картельный сговор на рынке услуг	-	-
Низкая вероятность	Отклонение от договора -	Рост цен на услуги аутсорсера	-	-

На основе матрицы были обозначены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри компании ПАО «Красноярскэнергосбыт», а также имеющимися внешними угрозами и возможностями.

Для дальнейшего исследования, необходимо оценить значимости сильных сторон от слабых. Для выявления значимости влияния каждого фактора на деятельность анализируемого предприятия был проведен количественный SWOT - анализ ПАО «Касноярскэнергосбыт» на основе

экспертного обследования сотрудников предприятия, а также независимых специалистов в сфере экономики и транспорта.

Результаты данного анализа представлены в таблице 10.

Оценка производится по 10 - бальной шкале, где: минимальное значение = -5; максимальное = 5.

Матрица оценок отображена в таблицах 15 и 16.

Таблица 15 - Матрица оценок

		Благоприятные возможности (О)	Угрозы (Т)				
		Появление крупных игроков на рынке	повышение стоимости и ГСМ	зависимость от аутсорсера	рост цен на услуги аутсорсера	Появление рисков	картельный сговор на рынке услуг
P _j	вероятность появления	0,6	0,8	0,9	0,4	0,8	0,5
K _j	коэф. влияния	0,5	0,6	0,9	0,5	0,5	0,7
Сильные стороны	A _i						
Обновленный автопарк	3	3	1	2	5	4	4
Высокая квалификация персонала	4	2	0	1	4	3	1
Высокое качество услуг и уровень сервиса	4	4	2	3	3	2	3
Надежность и стабильность	5	4	0	1	3	3	0

Продолжение таблицы 15

Контроль над затратами	4	3	3	0	3	0	0
Оптимизация штата	4	2	0	2	3	2	2
Возможность сосредоточиться на основной деятельности	5	4	0	1	3	1	3
Строгое следование договору	3	3	1	4	3	5	1
Слабые стороны							
Отклонение от договора	-4	-4	-5	-1	-2	-1	-2
Использование автомобилей не в полном объеме	-4	-3	0	1	-3	-2	0
Риски для технологического процесса	-5	-4	-4	-2	-3	0	-2

Матрица взвешенных оценок представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Матрица взвешенных оценок

		Благоприятные возможности (O)	Угрозы (T)				
		появление крупных игроков на рынке	повышение стоимости ГСМ	зависимость от аутсорсера	рост цен на услуги аутсорсера	появление рисков	картельный сговор на рынке услуг
Pj	вероятность появления	0,6	0,8	0,8	0,4	0,8	0,5
Kj	коэф. влияния	0,6	0,7	0,9	0,5	0,5	0,7
Сильные стороны	A'i						
Обновленный автопарк	2	3	2	5	3	5	4
Высокая квалификация персонала	4	3	0	3	3	5	1
Высокое качество услуг и уровень сервиса	4	6	4	10	2	3	4
Надежность и стабильность	4	7	0	4	3	6	0
Контроль над затратами	4	4	9	0	2	0	0
Оптимизация штата	5	3	0	6	2	3	3
Возможность с концентрироваться на основной деятельности	5	7	0	4	3	2	5
Строгое следование договора	3	3	2	10	2	6	1
Слабые стороны							
Отклонение от договора	-4	6	11	3	2	2	3

Продолжение таблицы 16

Использование автомобилей не в полном объеме	-4	4	0	0	0	0	0
Риски для технологического процесса	-5	7	11	7	3	0	1

Матрица взвешенных оценок представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Матрица взвешенных оценок

	Сумма рангов
Сильные стороны	68
Слабые стороны	181
Возможности	164
Угрозы	74

Оценивая состояние транспортной системы, в настоящее время нельзя считать его оптимальным, а уровень ее развития достаточным. Анализ текущего состояния транспортной системы области выявил следующие основные проблемы, определяющие актуальность деятельности по развитию транспортной системы: зависимость от аутсорсера; картельный сговор на рынке услуг, риски для технологического процесса, отклонение от договора, рост цен на услуги аутсорсера и повышение стоимости ГСМ. В случае передачи автотранспортной службы другой организации, у аутсорсинга не достаточно возможностей и сильных сторон для покрытия негативного влияния, исходящих от возможностей и угроз.

SWOT -анализ показал, что при передачи автотранспортной службы на аутсорсинг, существует большая вероятность появления рисков и угроз способных привести к ухудшению технологического процесса.

3 Разработка рекомендаций о передаче вспомогательных производств на аутсорсинг

3.1 Выбор варианта аутсорсинга и оценка его эффективности

При принятии решения об аутсорсинге необходимо проанализировать финансовые и организационные затраты, не упуская из зоны анализа риски, возникающие при организации аутсорсинга ИТ-услуг. Отсутствие полноценного анализа при принятии данного решения может вместо выгоды нанести ощутимые убытки. Поставщики аутсорсинговых услуг обычно используют методики для расчета эффективности аутсорсинга, позволяющие показать финансовые преимущества и очень часто выводят из области анализа возможные убытки от возникающих рисков.

В настоящий момент на предприятии ПАО «Красноярскэнергосбыт» транспортные услуги осуществляет автотранспортная служба, функции и основные задачи. В настоящий момент существует возможность перевода данных услуг на частичный аутсорсинг.

На учете предприятия состоит 33 автомобиля, включая филиалы. На частичный аутсорсинг планируется передать семь автомобилей класса В, четыре автомобиля класса Е, и два автомобиля класса J.

Прежде чем начать рассчитывать экономический эффект проведения аутсорсинга необходимо проанализировать все возможные риски, связанные с осуществлением данного процесса.

ПАО «Красноярскэнергосбыт», выступающий в качестве заказчика, желающего осуществить частичный аутсорсинг в области транспортных услуг, может нести финансово - экономические и технические риски.

Финансово - экономические риски для заказчика включают в себя рост цен, банкротство аутсорсера. Для компании-исполнителя главным риском является риск неплатежа за оказанные услуги.

Наряду с финансово - экономическими рисками присутствуют также риски для технологического процесса. Может возникнуть необходимость

использования автомобиля за пределами рабочей смены, установленной в договоре.

Так же присутствуют риски нестабильности качества услуг, предоставление технически неисправного автомобиля, а также низкий уровень сервиса.

Анализируя все виды рисков, следует отметить, что наиболее значимыми являются финансово-экономические и технические. Для снижения этих рисков необходимо стабильное снабжение ресурсами бизнес-процессов компании, обновление и квалифицированное техническое обслуживание оборудования у аутсорсера, а также постоянный контроль над качеством выполнения работ аутсорсером.

При выборе потенциального аутсорсера, учитывались следующие критерии:

- цена;
- класс автомобиля;
- километраж по тарифной ставке;
- репутация компании;
- опыт работы с аутсорсером.

Преимущества ТК «АвтоЗаказ» перед другими компаниями это: наиболее низкая стоимость оказываемых услуг; самый большой километраж включенный в тариф; положительная репутация; опыт работы с аутсорсингом.

Для сравнительной оценки эффективности перевода вспомогательного производства на аутсорсинг был проведен анализ затрат при осуществлении транспортных услуг собственными силами и при передачи услуг сторонней организации.

Рассмотрим вариант осуществления транспортных услуг собственными силами. Затраты предприятия на содержание автотранспортной службы складываются из затрат на ГСМ, амортизации автомобилей, затрат связанных с обслуживанием и ремонтом автомобилей, заработной платы водителей и затрат на содержания гаража.

Затраты на содержание автотранспортной службы:

$$И_{\Sigma} = И_{ГСМ}^{авт} + И_{а}^{авт} + И_{обс,рем}^{авт} + И_{зп}^в + И_{сод}^{гар}, \quad (1)$$

где $И_{\Sigma}$ – затраты на содержание автотранспортной службы;

$И_{ГСМ}^{авт}$ – затраты на ГСМ;

$И_{а}^{авт}$ – затраты на амортизацию автомобилей;

$И_{обс,рем}^{авт}$ – затраты на обслуживание и ремонт автомобилей;

$И_{зп}^в$ – затрат на заработную плату водителям;

$И_{сод}^{гар}$ – затрат на содержание гаража.

Затраты на ГСМ зависят от нормы расхода топлива, стоимости ГСМ и пройденного количество километров. Норма расхода топлива определяется Министерством транспорта и устанавливается отдельно на летнее и зимнее время. Количество потребляемого топлива в год приведено в Приложении Б. Таким образом затраты на ГСМ составят:

$$И_{ГСМ}^{авт} = Н_{расх} \times П \times Ц_{ГСМ}, \quad (2)$$

где $И_{ГСМ}^{авт}$ – затраты на ГСМ;

$Н_{расх}$ – норма расхода топлива;

$П$ – пробег;

$Ц_{ГСМ}$ – стоимость ГСМ.

Стоимость ГСМ в расчетах принимается 35,4 руб. за 1 л (Приложение Г). Затраты на ГСМ приведены в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты на ГСМ

Марка авто	Государственный номер	Количество потребляемого топлива в год, л.	Количество пройденных километров, км	Затраты на ГСМ, руб.
Автомобиль Lexus LX 570	O769OO	5885	23429	208331,58
Автомобиль TOYOTA LC 200	B001EY	2360,5	9866	83563,43
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K80S034686)	B005MP	1396,3	8048,0	49429,44
Автомобиль Тойота Камри T008OP	T008OP	1253,9	7967,0	44386,82
Автомобиль TOYOTA AVENSIS (VINSB1BG76L20E06034)	M003AP	2179,4	17828,0	77150,05
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K10S034836)	B190CY	4696,8	30732,0	166266,93
автомобиль RENAULT LOGAN (X125KH)	X125KH	1576,2	16437,0	55798,58
автомобиль RENAULT LOGAN (X105KH)	X105KH	1394,9	14663,0	49379,57
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080200)	T130HM	1158,6	11630,0	41015,08
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080194)	T098HM	1319,2	13634,0	46698,62
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080195)	T120HM	2213,0	23226,0	78340,31
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080197)	T105HM	1512,8	15494,0	53552,31
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080196)	T153HM	1035,7	10573,0	36662,61
Итого		27982,3	203527	990575,33

Результаты расчета показали, что суммарные затраты связанные с приобретением ГСМ составляют 990 575,33 руб.

Начисление амортизации осуществляется линейным методом. При применении линейного метода сумма начисленной амортизации за один месяц

определяется как произведение первоначальной стоимости объекта основных средств и соответствующей нормы амортизации, которая определяется по формуле:

$$И_a^{авт} = C_{п} \times K, \quad (3)$$

где $И_a^{авт}$ – амортизация автомобилей;

$C_{п}$ – первоначальная стоимость;

K – норма амортизации.

$$K = (1 / n) * 100\%, \quad (4)$$

где K - норма амортизации;

n - срок полезного использования объекта (в месяцах).

Амортизация транспортных средств (Приложение А) представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Амортизация транспортных средств

показатели в рублях

Марка авто	Первоначальная стоимость	Амортизация в месяц	Амортизация в год
Автомобиль Lexus LX 570	935 685.67	28 963,24	347559
Автомобиль TOYOTA LC 200	2 348 235.59	44 746,06	536953
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K80S034686)	952 480.00	29 256,03	351072
Автомобиль Тойота Камри T008OP	842 279.66	26 698,12	320377
Автомобиль TOYOTA AVENSIS (VINSB1BG76L20E060349)	818 581.69	26 034,18	312410
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K10S034836)	838 920.68	26 158,36	313900
автомобиль RENAULT LOGAN (X105KH)	423 720.34	14 124,02	169 488
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080200)	631 250.00	21 041,66	252500

Продолжение таблицы 19

Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080194)	631 250.00	21 041,66	252 500
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080195)	631 250.00	21 041,66	252 500
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080197)	631 250.00	21 041,66	252 500
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080196)	631 249.99	21 041,66	252 500
Итого		315 312,33	3 783 747,96

Расчеты показали, что затраты на амортизацию составляют 3 783 747,96 руб. в год.

Затраты на обслуживание и ремонт автомобилей включают затраты на технический осмотр автомобилей, мойку, шиномонтаж, ремонт. В таблице 20 приведены затраты по типу автомобилей за 2017 год, варьирование затрат происходит за счет разной стоимости ремонтных работ .

Таблица 20 - Затраты на обслуживание и ремонт

показатели в рублях

Марка авто	Государственный номер	Затраты на обслуживание
Автомобиль Lexus LX 570	O769OO	125800
Автомобиль TOYOTA LC 200	B001EY	140512
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K80S034686)	B005MP	83421
Автомобиль Тойота Камри T008OP	T008OP	79783
Автомобиль TOYOTA AVENSIS (VINSB1BG76L20E060349)	M003AP	75873
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K10S034836)	B190CY	41345
Автомобиль RENAULT LOGAN (X125KH)	X125KH	68856
Автомобиль RENAULT LOGAN (X105KH)	X105KH	47896
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080200)	T130HM	48756
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080194)	T098HM	0

Продолжение таблицы 20

Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080195)	T120HM	0
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080197)	T105HM	39896
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080196)	T153HM	48547
Итого		800685

Затраты на обслуживание и ремонт автомобилей составляют 800 685 руб. в год.

В отделе автотранспорта (ОАТ) ПАО «Красноярскэнергосбыт» насчитывается 26 человек. Из них:

- 1 автослесарь;
- 1 диспетчер;
- 1 механик;
- 1 начальник ОАТ;
- водители первого класса 19 человек;
- водители второго класса 3 человека.

Затраты на заработную плату водителей включают заработную плату и отчисления на социальные нужды. Расчет заработной платы водителей и отчисления на социальные нужды налога произведен в соответствии со штатным расписанием работников. Расчеты осуществлены без учета НДС.

$$И_{зп}^B = З/П + О_c, \quad (5)$$

где $И_{зп}^B$ – затраты на заработную плату;

З/П – заработная плата;

$О_c$ – отчисление на социальные нужды.

$$З/П = ДО + ДиН + К_{\text{район.}} + К_{\text{северн.}} + П, \quad (6)$$

где З/П – заработная плата;

ДО – должностной оклад;

ДиН – доплаты и надбавки;

$K_{\text{район.}}$ – районный коэффициент;

$K_{\text{северн.}}$ – северный коэффициент;

П – премия.

В расчете отчисления на социальные нужды составляют 30% от заработной платы водителям.

Расчет заработной платы водителей представлен в таблице 21 (Приложение В).

Таблица 21 - Расчет заработной платы водителей

показатели в рублях

	Водитель автомобиля 1 класса	Водитель автомобиля 2 класса	Авто- слесарь	Диспе- тчер	Механик	Начальник отдела
Должностной оклад	12300	11600	13000	13000	20500	34100
Доплаты и надбавки:						
-за мойку автомобиля (3%);	369	348	-	-	-	-
- за классность (1 класс-25%;2 класс-10%);	3075	1160	-	-	-	-
-за сложность, напряженность, специальный режим работы (5%).	615	580	-	-	-	-

Продолжение таблицы 21

Премия прошлого месяца (диспетчер-60%;механик-30%; начальник отдела-60%)	-	-	-	7800	6150	20460
Месячная премия по рабочим показателям (1,2 классы-44%;автослесарь-48%)	5412	5104	6240	-	-	-
К _{район.} (30%)	3690	3480	3900	3900	6150	10230
К _{северн.} (30%)	3690	3480	3900	3900	6150	10230
Итого в месяц	29151	25752	27040	28600	38950	75020
Итого в год	6646428	927072	324480	343200	467400	900240

В расчеты включалось количество работников, числящихся на предприятии. Далее можно выделить затраты на заработную плату водителей за 2017 год в таблице 22.

Таблица 22 - Затраты на заработную плату водителей

показатели в рублях

Статьи затрат	За месяц	Всего за 2017 год
Заработная плата	800 735	9 608 820
Отчисления на социальные нужды	21 513,03	258 156,40
Итого	822 248,03	9 866 976,4

Стоимость содержания гаража:

$$I_{\text{сод}}^{\text{гар}} = S_{\text{п}} \times I_{\text{сод}}^{\text{пом}}, \quad (7)$$

где $I_{\text{сод}}^{\text{гар}}$ – стоимость содержания гаража;

$S_{\text{п}}$ – площадь помещений;

$I_{\text{сод}}^{\text{пом}}$ – стоимость содержания 1 м².

Стоимость содержания 1м² в свою очередь рассчитывается как средняя величина по предприятию (Приложение Ж).

$$I_{\text{сод}}^{\text{пом}} = \frac{I_{\text{сод}}^{\Sigma}}{S_{\Sigma}}, \quad (8)$$

где $I_{\text{сод}}^{\text{пом}}$ – стоимость содержания 1 м²;

$I_{\text{сод}}^{\Sigma}$ – общие затраты на содержание помещений;

S_{Σ} – общая площадь помещений.

$$I_{\text{сод}}^{\text{пом}} = \frac{304\,400}{522,4} = 582,7 \text{ руб.}$$

Так стоимость содержания 1м² составит 582,7 руб. в год.

Учитывая, что площадь гаража 150м² стоимость содержания гаражных помещений составит:

$$I_{\text{сод}}^{\text{гар}} = S_{\text{п}} \times I_{\text{сод}}^{\text{пом}} = 522,4 \times 582,7 = 304402,48 \text{ руб.}$$

Затраты на содержания автотранспортной службы составляют 15 746 387,17 руб. в год.

Отообразим структуру затрат автотранспортной службы на рисунке 5.

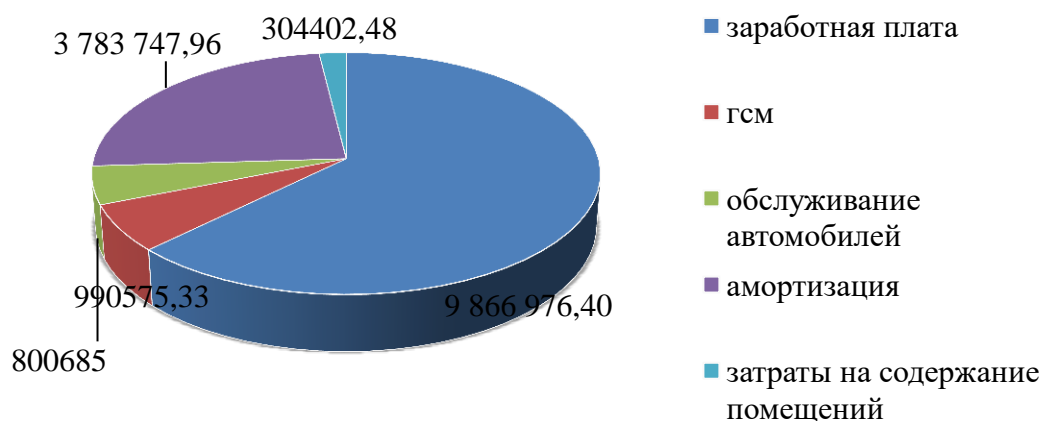


Рисунок 5 - Структура затрат автотранспортной службы в год

Как видно из рисунка 5, большую часть затрат на содержание автотранспортной службы занимают затраты на заработную плату водителей 9 866 976,4 руб., затем идут затраты на амортизацию 3 783 747,96 руб. Затраты на содержание помещений занимают самую маленькую часть и составляют 304 402,48 руб.

Рассмотрим передачу автотранспортной службы на частичный аутсорсинг. Тарифы на транспортные услуги ТК «АвтоЗаказ» представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Тарифы ТК «АвтоЗаказ»

показатели в рублях	
Модель	Стоимость 1 за час
Toyota Land Cruiser 200	1000
Toyota Camry	700
Lada Vesta	600

Тариф включает в себя расходы: ГСМ из расчета 150 км в сутки, услуги экипажа, страхование автомобиля, страхование жизни и здоровья пассажиров, ТО и предоставление подменного автомобиля.

В случае превышения 150 км в сутки, каждый последующих километр оплачивается дополнительный из расчета 5 руб. за 1 км.

Для выполнения частичного аутсорсинга на предприятии необходимо использовать автомобили либо такого же класса какие используются сейчас, либо более высокого класса.

В таблице 25 приведены автомобили, используемые на предприятии и автомобили предоставленные компанией аутсорсером.

Таблица 24 - Используемые автомобили

Автомобили используемые на предприятии	Автомобили предоставленные компанией аутсорсером
Автомобиль Lexus LX 570	Toyota Land Cruiser 200
Автомобиль TOYOTA LC 200	Toyota Land Cruiser 200
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K80S034686)	Toyota Camry
Автомобиль Тойота Камри T008OP	Toyota Camry
Автомобиль TOYOTA AVENSIS (VINSB1BG76L20E060349)	Toyota Camry
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K10S034836)	Toyota Camry
Автомобиль RENAULT LOGAN (X125KH)	Lada Vesta
Автомобиль RENAULT LOGAN (X105KH)	Lada Vesta
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080200)	Lada Vesta
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080194)	Lada Vesta
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080195)	Lada Vesta
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080197)	Lada Vesta
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080196)	Lada Vesta

В таблице 25 приведена стоимость услуг аутсорсера с учетом доплаты за превышение суточного лимита.

Таблица 25 - Стоимость услуг за рассматриваемый период

показатели в рублях

Марка автомобиля	Рассматриваемый период	
	стоимость в месяц	стоимость в год
Автомобиль Lexus LX 570	18900	226800
Автомобиль TOYOTA LC 200	18900	226800
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K80S034686)	132300	1587600
Автомобиль Тойота Камри T008OP	132300	1587600
Автомобиль TOYOTA AVENSIS (VINSB1BG76L20E060349)	132300	1587600
Автомобиль TOYOTA CAMRY (VIN XW7BE40K10S034836)	132300	1587600
Автомобиль RENAULT LOGAN (X125KH)	113400	1360800
Автомобиль RENAULT LOGAN (X105KH)	113400	1360800
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080200)	113400	1360800
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080194)	113400	1360800
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080195)	113400	1360800
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080197)	113400	1360800
Автомобиль RENAULT New Logan (X7L4SRAT455080196)	113400	1360800
Итого	-	17 227 287,7

Стоимость услуг учитывает 9 часовой рабочий день при 5 дневной рабочей неделе. При проведении расчетов учитывалось, что за год (исходя из «нормального» тарифа за 150 км) происходит оплата по тарифу в размере 16960,58 км - 16 329 600 руб. в год, и за превышение километража (>150 км в день) плата составит соответственно за 13 810,58 км - 69 052,9. руб. в год. Таким образом, суммарный размер оплаты будет равен 17 227 287,7 руб. в год.

Годовая стоимость транспортных услуг при передаче на аутсорсинг составит 17 227 287,7 руб. в год.

Сравнительная стоимость содержания автотранспортной службы собственными силами и компанией аутсорсером приведены в таблице 26.

Таблица 26 - Сравнительная стоимость услуг

показатели в рублях

Затраты, осуществляемые предприятием, год	Затраты, осуществляемые сторонней организацией, год
15 746 387,17	17 227 287,7

Сравнивая затраты вспомогательного производства, осуществляемые собственными силами и с помощью сторонней организации, можно сделать вывод о том, что при передачи услуг на аутсорсинг затраты предприятия за год увеличатся на 1 480 900,53 руб.

Учитывая, что планируется передача на частичный аутсорсинг 13 автомобилей можно рассчитать стоимость 1 км пробега автомобилей по рассматриваемым вариантам. Стоимость 1 км приведена в таблице 27.

Таблица 27 - Сравнительная оценка стоимости 1 км пробега

	Осуществление транспортных услуг собственными силами	Передача автотранспортной службы на частичный аутсорсинг
Суммарный пробег 13 автомобилей, км	203 527	203 527
Затраты на содержание автотранспортной службы предприятия, руб.	15 746 387,17	-
Затраты при передаче автотранспортной службы на частичный аутсорсинг, руб.	-	17 227 287,7
Стоимость 1 км пробега, руб.	26,27	30

Стоимость 1 км пробега на предприятии составляет 26,27 руб., а у компании аутсорсера - 30 руб. Анализируя полученный результат мы видим, что стоимость 1 км на предприятии ниже на 3,73 руб.

Расчеты показали отрицательный экономический эффект передачи автотранспортной службы на частичный аутсорсинг. Затраты на содержание автотранспортной службы при передаче на аутсорсинг возрастут на 1 480 900,53руб. Полученный результат говорит о не целесообразности передачи автотранспортной службы на аутсорсинг.

3.2 Обоснование эффективности и целесообразности использования аутсорсинга с точки зрения повышения эффективности основной деятельности предприятия

Передача транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт» сторонней организации влечёт за собой положительные и негативные последствия для исходной компании.

В ходе SWOT-анализа, проведённого в пункте 2.3, были раскрыты аспекты, которые с разной степенью влияют на состояние и эффективность деятельности предприятия.

При этом данные аспекты являются сопутствующими. Однако в данной организации такой фактор как снижение затрат, который является наиболее важным при передаче вспомогательных видов деятельности на аутсорсинг, отсутствует. Это было показано в пункте 3.2. Поэтому положительное влияние остальных факторов данной группы не окажет значительного влияния на общее состояние фирмы.

Рассмотрев вариант осуществления транспортных услуг собственными силами в пункте 3.2. Затраты предприятия на содержание автотранспортной службы складывались из затрат на ГСМ, амортизации автомобилей, затрат связанных с обслуживанием и ремонтом автомобилей, заработной платы водителей и затрат на содержания гаража. Содержание автотранспортной службы показано в таблице 28.

Таблица 28 - Содержание автотранспортной службы

показатели в рублях

Наименование затрат	Сумма
Затраты на ГСМ	990575,33
Затраты на амортизацию	3 783 747,96
Затраты на обслуживание и ремонт	800685
Затраты на заработную плату водителям с отчислениями на социальные нужды	9 866 976,4
Затраты на содержание гаража	304402,48
Итого	15 746 387,17

По расчётам затрат предприятия, суммарные затраты составили 15 746 387,17 руб.

Далее проведен сравнительный анализ стоимости содержания ПАО «Красноярскэнергосбыт» и компанией аутсорсера, отображенный на рисунке 6.

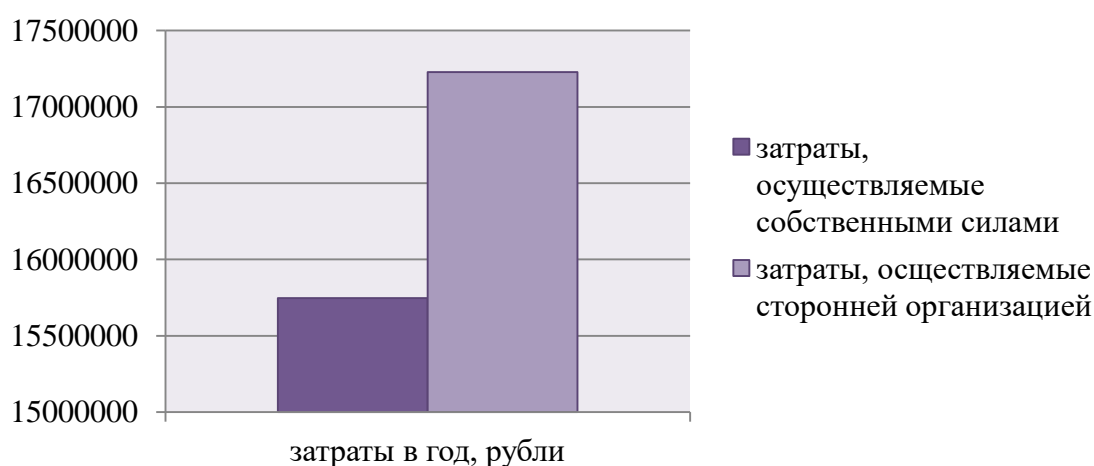


Рисунок 6 - Сравнительная стоимость содержания автотранспортной службы собственными силами и компанией аутсорсером

Расчет затрат проведенный ранее, показывает, что затраты осуществляемые сторонней организации значительно превышают затраты компании аутсорсера.

Также представим сравнительную оценку стоимости 1 км на рисунке 7.

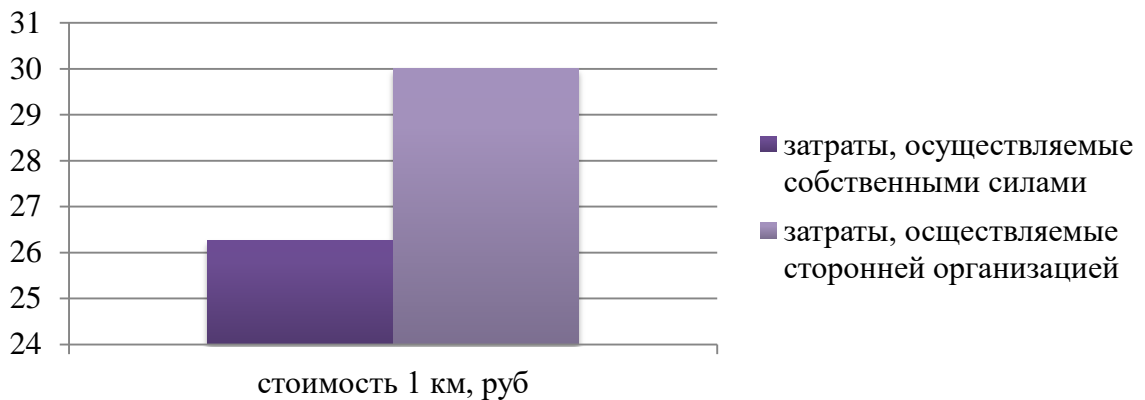


Рисунок 7 - Сравнительная стоимость 1 км пробега

Стоимость 1 км пробега предприятия составляет 26,27 руб., а у компании аутсорсера - 30 руб. Проанализировав можно сделать вывод о том, что стоимость 1 км на предприятии ниже на 3,73 руб.

Среди положительных аспектов аутсорсинга можно выделить:

- возможность сконцентрироваться на основной деятельности;
- снижение затрат - для обеспечения экономии кадровых и финансовых ресурсов предприятия передают отдельные виды производства сторонним компаниям, получая при этом возможность развития приоритетных направлений бизнеса;
- повышение качества услуг;
- при использовании аутсорсинга отпадает необходимость нанимать дополнительный персонал и оборудовать рабочие места;
- аутсорсер берет на себя риски по правильному оформлению документов, и в случае проверок вся ответственность ложится на него.
- предоставление обновленного автопарка компанией-аутсорсером;
- надежность и стабильность;
- отсутствие зависимости от болезней или увольнения работников;
- контроль над затратами - появится контроль над затратами, мы будем знать сколько тратим на автотранспортную службу.

Следует отметить, что контроль над затратами является очень важным моментом для данной компании. Так как на сегодняшний день отсутствует достаточная степень точности учёта всех транспортных расходов, то выявление резервов для снижения транспортных издержек является затруднительным. Передача данного типа услуг позволит точнее контролировать затраты.

Аутсорсинг, являясь следствием развития рыночных отношений, безусловно сопряжен с понятием риска и неопределенности как для его заказчика, так и для исполнителя (аутсорсера). В этой связи, российская практика аутсорсингового сотрудничества в энергетике характеризуется как положительным, так и отрицательным опытом, что во многом объясняется отсутствием специального правового регулирования сферы аутсорсинга, а также неоправданно малым вниманием со стороны высшего руководства энергетических организаций к проблемам стратегического развития, которые должны решаться с использованием научного подхода.

Рассмотрим отрицательные стороны аутсорсинга. Для компании ПАО «Красноярскэнергосбыт» при передаче транспортных услуг на аутсорсинг возникают следующие трудности:

- использование автомобиля не в полном объеме - автомобиль может быть задействован 2 часа в сутки, а оплата берется за весь день, при этом если свой автопарк не задействован, то убытки отсутствуют;
- отклонение от договора - компания предоставляющая услуги может отклоняться от условий договора;
- появляются риски для технологического процесса (в случае возникновения потребности в автомобиле вне пределов установленной рабочей смены);
- зависимость от аутсорсера, неожиданное расторжение контракта аутсорсером. Отказ от оказания услуг или банкротство аутсорсера влекут за собой острую необходимость срочного поиска новых партнеров;
- если предприятие переходит к самостоятельному выполнению функций, ранее переданных на аутсорсинг, то в этом случае оно может столкнуться с

отсутствием необходимых знаний и опыта у работников из-за длительного пользования услугами чужих специалистов.

Реализация аутсорсинга как комплексное стратегическое решение влечет за собой существенные изменения в структуре и результатах предприятия, поэтому требует тщательной аналитической подготовки и проработки и осуществляется, как правило, в несколько основных этапов. Сюда относят подготовку и разработку аутсорсинг-проекта как целенаправленного изменения конфигурации бизнес-системы на основе методологии аутсорсинга, заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге, выполнение контракта. В этой связи, дальнейшее рассмотрение существующих подходов к оценке возможности, целесообразности и эффективности использования аутсорсинга проводилось в двух направлениях, а именно анализ алгоритмов выработки решений об использовании аутсорсинга транспортного отдела ПАО «Красноярскэнергосбыт», а также сравнительный анализ затрат предприятия и компании аутсорсера, и показателей оценки возможности, целесообразности и эффективности использования аутсорсинга, обеспечивающих эти алгоритмы.

Отметим, что не редко, указанные алгоритмы содержат в себе следующие этапы анализа: определение качественных и количественных целей применения аутсорсинга; оценка собственных возможностей и ресурсов; оценка структуры, стоимости и качества самостоятельного исполнения бизнес-процесса; определение стратегической важности бизнес-процесса; определение рисков аутсорсинга; экономическое обоснование аутсорсинга бизнес-процесса; анализ рынка аутсорсинга; выбор аутсорсера и заключение договора; мониторинг деятельности аутсорсера.

Существующее положение на рынке аутсорсинга Красноярска демонстрирует негативные аспекты, такие как: слабая конкуренция на рынке, а также для предприятий с собственной инфраструктурой на рынке отсутствуют выгодные предложения со стороны фирм, предоставляющие данный тип услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценивая ситуацию на российском рынке аутсорсинга, необходимо понимать, что большинство ныне действующих крупных предприятий представляют собой объединения во многом устаревших производств, замкнутых на выпуск основного продукта и представляющих промышленную разновидность натурального хозяйства. В условиях становления отечественной экономики, с постепенно развивающейся инфраструктурой промышленных услуг сокращается потребность крупных предприятий в широком спектре собственных производственных, вспомогательных и функциональных подразделений. Известно, что для подъема экономической эффективности ряда крупных предприятий производится их реструктуризация с выведением из их состава ряда непрофильных подразделений (транспортных, ремонтных, строительных, инструментальных и ряда других цехов, включая множество вспомогательных служб). Их функции на условиях аутсорсинга более эффективно могут выполнять ряд сторонних малых специализированных предприятий.

В соответствии с поставленной целью в работе были решены следующие задачи: исследование теоретических основ аутсорсинга; анализ транспортных услуг на рынке Красноярска; расчет затрат по переводу транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт» на аутсорсинг; сравнительный анализ затрат аутсорсера и транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт»; обоснование целесообразности применения аутсорсинга в ПАО «Красноярскэнергосбыт».

В настоящий момент на предприятии ПАО «Красноярскэнергосбыт» транспортные услуги осуществляет автотранспортная служба, функции и основные задачи. Сейчас существует возможность перевода данных услуг на частичный аутсорсинг.

На учете предприятия состоит 33 автомобиля, включая. На частичный аутсорсинг планируется передать семь автомобилей класса В, четыре автомобиля класса Е, и два автомобиля класса J.

Рассматривая вариант осуществления транспортных услуг собственными силами. Затраты предприятия на содержание автотранспортной службы складывались из затрат на ГСМ, амортизации автомобилей, затрат связанных с обслуживанием и ремонтом автомобилей, заработной платы водителей и затрат на содержания гаража.

Результаты расчета показали, что суммарные затраты связанные с приобретением ГСМ составляют 990 575,33 руб., затраты на амортизацию составляют 3 783 747,96 руб. в год. Затраты на обслуживание и ремонт автомобилей составляют 800 685 руб. в год. Затраты на содержания автотранспортной службы составляют 15 746 387,17 руб. в год.

Большую часть затрат на содержание автотранспортной службы занимают затраты на заработную плату водителей 9 866 976,4 руб., затем идут затраты на амортизацию 3 783 747,96 руб.

Одним из вариантов оптимизации затрат в работе рассматривается перевод транспортных услуг на аутсорсинг. С помощью автомобильных Интернет-порталов насчитывается 11 компаний по предоставлению аутсорсинговых услуг.

Критериями выбора аутсорсера являлись: цена, класс автомобиля, километраж по тарифной ставке, репутация компании, опыт работы с аутсорсерами.

Преимуществами ТК «АвтоЗаказ» перед другими компаниями является: наиболее низкая стоимость оказываемых услуг; самый большой километраж, включенный в тариф; положительная репутация; опыт работы с аутсорсингом.

Для выполнения частичного аутсорсинга на предприятии предлагалось использовать автомобили либо такого же класса какие используются сейчас, либо более высокого класса.

В таблице 24 приведены автомобили, используемые на предприятии и автомобили предоставленные компанией аутсорсером.

Стоимость услуг рассчитывалось из условия 5 дневной рабочей недели по всем маркам автомобилей.

При проведении расчетов компании аутсорсера учитывалось, что за год сумма, не превышающая тариф составит 16 329 600 рублей. За превышение километража (>150 км в день) дополнительная плата составляет 69 052,9 руб. в год за каждый автомобиль.

Учитывая, что планируется передача на частичный аутсорсинг 13 автомобилей, рассчитывалась стоимость 1 км пробега автомобилей по рассматриваемым вариантам. Стоимость 1 км пробега на предприятии составляет 26,27 руб., а у компании аутсорсера - 30 руб. Анализируя полученный результат можно сделать вывод, что стоимость 1 км на предприятии ниже на 3,73 руб.

SWOT-анализ показал, что при передачи автотранспортной службы на аутсорсинг, существует большая вероятность появления рисков и угроз способных привести к ухудшению технологического процесса.

По результатам расчета экономического эффекта проведения аутсорсинга на предприятии ПАО «Красноярскэнергосбыт», в соответствии с фактором потребности снижения предприятием затрат, было выявлено, что при передаче услуг аутсорсеру затраты предприятия вырастут на 1 480 900,53 руб. Данный показатель говорит о нецелесообразности осуществления процесса аутсорсинга.

Таким образом, рассмотрев все положительные и отрицательные стороны передачи транспортных услуг ПАО «Красноярскэнергосбыт» на аутсорсинг, можно сделать вывод о нецелесообразности его использования на данном предприятии. Данный вывод подкрепляется экономическим расчётом, оценкой различных аспектов использования аутсорсинга и анализом ситуации на рынке транспортных услуг города Красноярска.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Андрижиевский, А.А. Энергосбережение и энергетический менеджмент: учеб.пособие для вузов / А. А. Андрижиевский, В. И. Володин. - 2-е изд., испр. - М.:Вышэйшая школа, 2055. - 294 с.
- 2 Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. / Б. А. Аникин. – М.: ИНФАРМ-М, 2016. – 187 с.
- 3 Аникин Б.А., Рудая И.Л.. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М,. - 320 с. - (Высшее образование). 2014
- 4 Балдин, К. В. Управленческие решения: учеб. / К. В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 496 с.
- 5 Барановский, А.И. Экономика промышленности: учебное пособие для вузов / А.И. Барановский, Н.Н. Кожевников, Н.В. Пирадова. – М.: изд-во МЭИ, 2014. - 296 с.
- 6 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб./ Л.Е Басовский. – М.: Инфа-М, 2016. – 272 с.
- 7 Белова, С. Аутсорсинг / Экономика и финансы. 2017. – № 18. – С. 45 – 48.
- 8 Богачкова, Л.Ю. Совершенствование управления отраслями российской энергетики: теоретические предпосылки, практика, моделирование: монография/ Л.Ю. Богачкова. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2017.- 421 с.
- 9 Быстрицкий, Г.Ф. Основы энергетики: учеб./ Г.Ф. Быстрицкий. – М.: КноРус, 2015. – 352 с.
- 10 Вайс, Е.С. Планирование на предприятии: учеб./ Е.С. Вайс, В.М. Васильцова, Т.А. Вайс.– М.: КноРус, 2016. – 336 с.
- 11 Герасименко, А.А. Передача и распределение электрической энергии: учеб./ А.А. Герасименко, В.Т. Федин. – М.: Феникс, 2017. – 720 с.

- 12 Голембиевский С. А. История развития теории управления. М., 2016. - 210 с.
- 13 Глухова, М. В. Топливо-энергетический комплекс Российской Федерации и экологическая безопасность : монография. / М. В. Глухова, Ю. С. Кудинов. - М. : НОВЫЙ ВЕК, 2016. - 172 с.
- 14 Гордиенко И. Аутсорсинг.// Бумажный Инфо – Бизнес. 2015. - № 25 (169). – с. 16 - 20.
- 15 Гужов, Н.П. Системы электроснабжения: учебное пособие для вузов/ Н.П. Гужов, В.Я. Ольховский, Д.А. Павлюченко. - М.: Феникс, 2015. – 384 с.
- 16 Гурова, Т. Аутсорсинг не всемогущ // Эксперт. – 2016.
- 17 Дёмчева Е.А., Люкманов В.Б., Панова С.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Предпринимательство. – 2017. - №6.
- 18 Добронравов, А. Н. Субконтракция и аутсорсинг // Финансовый менеджмент. – 2017. – № 13.
- 19 Дугельный, А.П. Бюджетное управление предприятием : учеб-практ пособие/ А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – М.: Дело, 2015. – 205 с.
- 20 Дука, Б. Эффективность бюджетирования // Финансовая газета. –2015.
- 21 Ермошкин, Н. Что дает аутсорсинг? // Ведомости. – 2017. – № 82.
- 22 Ивлев, А. 10 ключевых вопросов аутсорсинга // Компас промышленной реструктуризации. – 2016. – № 9. – С. 9 – 11.
- 23 И. З. Аронов. Аутсорсинг: «за» и «против» // Методы менеджмента качества. – 2015. - № 9. – С. 14 -17.
- 24 Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2016. – 272 с.
- 25 Календжян С. О. Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании. - М.: Каталог, 2015. – 260 с.
- 26 Калентионок, Е.В. Оперативное управление в энергосистемах: учебник для вузов/ Е.В. Калентионок, В.Г Прокопенко, В.Т. Федин. – М.: Высшая школа, 2014. – 352 с.

- 27 Кисилев, А. Н. Субконтракция: действенный механизм организации производства. – 2017. – № 6. – С. 13 –14.
- 28 Коган, Ю.М. Особенности маркетинга в электроэнергетике: учеб./Ю.М. Коган. – М.: КноРус, 2014. – 300 с.
- 29 Колесников, А.И. Энергосбережение в промышленных и коммунальных предприятиях: учеб.пособие для сред. спец. учеб. заведений / А. И. Колесников, М. Н. Федоров, Ю. М. Варфоломеев. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 123 с.
- 30 К росту производительности через аутсорсинг // Журнал логистической информации (Логинфо), 2017. – № 6. – С. 19 – 21.
- 31 Курганская, Н.И. Планирование и анализ производственной деятельности предприятия: учеб./ Н.И. Курганская, Н.В Волкова, О.В. Вишневская. – М.: Феникс, 2015. – 320 с.
- 32 Лещинская, Т.Б. Электроснабжение сельского хозяйства: учебник для вузов/ Т.Б. Лещинская, И.В. Наумов. – М.: КолосС, 2015. – 656 с.
- 33 Любушин, Н. П. Экономический анализ: теория и практика, 2015. – № 140. – С. 55 –59.
- 34 Лыкин, А.В. Электрические системы и сети: учеб./ А.В. Лыкин. – М.: Логос, 2017. – 256 с.
- 35 Мазур, И.И. Управление проектами : учебное пособие/В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге ; под общ.ред. И.И. Мазура. 4-е изд.- М.: изд-во «Омега-Л», 2017.- 664 с.
- 36 Мазур, И. И., Шапиро, И. Я. Реструктуризация предприятий: учеб.пособие для вузов / под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: Экономика, 2014. – 456 с.
- 37 Моисеева, Нина Константиновна. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Нина Константиновна Моисеева и Оксана Николаевна Малютина. М., 2015 .
- 38 Нагорная, В.Н. Экономика энергетики: учебное пособие /Н.В. Нагорная.- Владивосток.: изд-во ДВГТУ, 2015.- 157 с.

- 39 Назаров, В.И. Теплотехнические измерения и приборы: учеб./В.И. Назаров, В.А. Чиж, А.Л. Буров. – М.: Техноперспектива, 2015. – 176 с.
- 40 Назмеев, Ю.Г. Теплоэнергетические системы и энергобалансы промышленных предприятий: учебник для вузов/ Ю.Г. Назмеев, И.А. Конахина. – М.: МЭИ, 2014. – 408 с.
- 41 Одинцова, Л.А. Планирование на предприятии: учеб./ Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2015. – 272 с.
- 42 Осика, Л.К. Промышленные потребители на рынке энергии. Принципы организации деловых отношений: учеб./ Л.К. Осика, И.Г. Макаренко. – М.: Энас, 2015. – 320 с.
- 43 Площанский, Л.А. Основы электроснабжения горных предприятий: учеб./ Л.А. Площанский. – М.: изд-во Московского государственного горного университета, 2016. – 504 с.
- 44 Проблемы автоматизации и ИТ-технологии в энергетике и их решение // Автоматизация и ИТ в энергетике. 2016. № 10. С. 75–79.
- 45 Райзберг, Б.А. Экономика и управление: словарь/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. - М.: Издательство Московского психолого – социального института, 2015. – 488 с.
- 46 Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 357 с.
- 47 Рубановская С.Г. Организационно-управленческие резервы повышения эффективности и оптимизации структуры энергетического производства // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 23. С. 68–74.
- 48 Таймал, Р. Аутсорсинг становится популярной бизнес моделью // Коммерсант. – 2016. – 24 авг. – С. 14.
- 49 Трухний, А.Д. Основы современной энергетики. В 2 томах. Том 2. Современная электроэнергетика: учеб./ А.Д. Трухний, М.А. Изюмов, О.А. Поваров. – М.: МЭИ, 2016. – 646 с.

- Самсонов, В.С. Экономика предприятий энергетического комплекса: учебник для вузов/В.С. Самсонов. - М.: Высшая школа, 2015. – 416 с.
- 50 Сатановский, Р. Л. Организационные факторы повышения эффективности производства: учеб.пособие. – Л: изд-во СЗГИ, 2014. – 127 с.
- 51 Сафарова, Е.Ю. Аутсорсинг учетных процессов / Е.Ю. Сафарова. – М.,2015. – 190с.
- 52 Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М. – Л., 2014.
- 53 Смирнова, Н.Ю., Незаменимый аутсорсинг // Юридический справочник руководителя.-2016.-№6(48).-с.36-42
- 54 Смирнова, Т. Л. Сбалансированные тарифы на электроэнергию на потребительском рынке : учеб./ Т.Л.Смирнова. - М.: Феникс, 2015. – 455 с.
- 55 Сибикин, Ю.Д. Электроснабжение: учеб./ Ю.Д. Сибикин, М.Ю. Сибикин. – М.: РадиоСофт, 2015. – 328 с.
- 56 Степанов, М. Аутсорсинг – путь к развитию // Управление ком-панией, 2017. – № 4.
- 57 Хейвуд, Д. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 174 с.
- 58 Черемисин, Д. В. Аутсорсинг как элемент современного рыночного механизма: теоретический аспект: Дис. канд. экон. наук: 08.00.14. – М.: РГБ, 2017.
- 59 Черняховская, Т.Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика: учебное пособие / Т.Н. Черняховская. – Москва : Высшее образование, 2015. – 531 с.
- 60 Челенков, А. П. Маркетинг услуг. – М., 2016.
- 61 Шершульский, В. Все на аутсорсинг // Эксперт. – 2014. – № 36. – С. 9.
- 62 Щербаков, Е.Ф. Электроснабжение и электропотребление на предприятиях: учеб./ Е.Ф Щербаков, Д.С. Александров, А.Л Дубов. – М.: Форум, 2015. – 496 с.

- 63 Юрьев, С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С.В. Юрьев. - Санкт-Петербург, 2012. - 165 с.
- 64 Cassidy G. Contracting Out. Kingston. Ontario. 2014.
- 65 Автотранспортный портал «Важно всем» 2010-2018гг.[Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://vajnovsem.ru/trans/zakon/info-taks/evro-avto-klass.html>
- 66 Архив журнала Эксперт Урал №32 (249) 04 сентября 2016 .[Электронный ресурс]: Режим доступа: http://expert.ru/ural/2006/32/ural_auto_outsorsing/
- 67 Аутсорсинг: история возникновения - [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://outsourcing-kadrov.ru/blog/outsorsing-istoriya-vozniknoveniya>
- 68 Дилерский центр «АСК-АВТО» - [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.ravon.spb.ru/articles/30/>
- 69 ИНТУИТ НОУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.intuit.ru/studies/courses/3522/764/lecture/30014?page=4>
- 70 Официальный сайт: ПАО «Красноярскэнергосбыт» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://krsk-sbit.ru>.
- 71 «Сибирское Агентство Новостей» 2002–2017 .-[Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://krsk.sibnovosti.ru/auto/53058-day-pokatatsya-avtomobil-naprokat>
- 72 Студенческая библиотека онлайн 2013 – 2018 .[Электронный ресурс]: Режим доступа: http://studbooks.net/1502733/menedzhment/swot_analiz
- 73 Студенческая библиотека онлайн 2013 – 2018.[Электронный ресурс]:Режим доступа: http://studbooks.net/1357310/menedzhment/analiz_funktsiy_upravleniya_personalom
- 74 Теоретические предпосылки формирования и развития концепции аутсорсинга; Copyright, 2013. - [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.markadvice.ru/lmans-148-1.html>